Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

Generación de modelos de negocio

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Generación de modelos de negocio

Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores

Autores
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Traducción
Lara Vázquez

Diseño
Alan Smith, The Movement

Editor y coautor colaborador
Tim Clark

Producción
Patrick van der Pijl

Creado con la colaboración de un grupo excepcional
formado por 470 profesionales de 45 países



Coautores:

Ellen di Resta
Michael Anton Dila
Remko Vochteloo
Victor Lombardi
Jeremy Hayes
Alf Rehn
Jeff de Cagna
Andrea Mason
Jan Ondrus
Simon Evenblij
Chris Walters
Caspar van Rijnbach
Benmlih
Rodrigo Miranda
Saul Kaplan
Lars Geisel
Simon Scott
Dimitri Lévita
Johan Örneblad
Craig Sadler
Praveen Singh
Livia Labate
Kristian Salvesen
Daniel Egger
Diogo Carmo
Marcel Ott
Guilhem Bertholet
Thibault Estier
Stephane Rey
Chris Peasner
Jonathan Lin
César Picos
Florian
Armando Maldonado
Eduardo Míguez
Anouar Hamidouche
Francisco Pérez
Nicky Smyth
Bob Dunn
Carlo Arioli
Matthew Milan
Ralf Beuker
Sander Smit
Norbert Herman
Atanas Zaprianov
Linus Malmberg
Deborah Mills-Scofield
Peter Knol
Jess McMullin
Marianela Ledezma
Ray Guyot
Martín Andrés Giorgetti
Geert van Vlijmen
Rasmus Rønholt
Tim Clark
Richard Bell
Erwin Blom
Frédéric Sidler
John L. M. Kiggundu
Robert Elm
Ziv Baida
Andra Larin-van der Pijl
Eirik V. Johnsen
Boris Fritscher
Mike Lachapelle
Albert Meige
Pablo M. Ramírez
Jean-Loup
Colin Pons
Vacherand
Guillermo José Aguilar
Adriel Haeni
Lukas Prochazka
Kim Korn
Abdullah Nadeem
Rory O'Connor
Hubert de Candé
Frans Wittenberg
Jonas Lindelöf
Gordon Gray
Karen Hembrough
Ronald Pilot
Yves Claude Aubert
Wim Saly
Woutergort
Fanco Iván Santos Negrelli
Amee Shah
Lars Mårtensson
Kevin Donaldson
J. D. Stein
Ralf de Graaf
Lars Norrman
Sergey Trikhachev
Thomas
Alfred Herman
Bert Spangenberg
Robert van Kooten
Hans Suter
Wolf Schumacher
Bill Welter
Michele Leidi
Asim J. Ranjha
Peter Troxler
Ola Dagberg
Wouter van der Burg
Artur Schmidt
Slabber
Peter Jones
Sebastian Ullrich
Andrew Pope
Fredrik Eliasson
Bruce MacVarish
Göran Hagert
Markus Gander
Marc Castricum
Nicholas K. Niemann
Christian Labezin
Claudio d'Ipolitto
Aurel Hosennen
Adrian Zaugg
Frank Camille Lagerveld
Andrés Alcalde
Álvaro Villalobos M
Bernard Racine
Pekka Matilainen
Bas van Oosterhout
Gillian Hunt
Bart Boone
Michael Moriarty
Mike
Design for Innovation
Tom Corcoran
Ari Wurmann
Antonio Robert
Wibe van der Pol
paola valeri
Michael Sommers
Nicolas Fleury
Gert Steens
José Sebastián Palazuelos López
Jorge Zavala
Harry Heijligers
Armand Dickey
Jason King
Kjartan Mjoesund
Louis Rosenfeld
Ivo Georgiev
Donald Chapin
Annie Shum
Valentin Crettaz
Dave Crowther
Chris J. Davis
Frank della Rosa
Christian Schüller
Luis Eduardo de Carvalho
Patrik Ekström
Greg Krauska
Giorgio Casoni
Stef Silvis
Peter Froberg
Lino Piani
Eric Jackson
Indrajit Datta Chaudhuri
Martin Fanghanel
Michael Sandfær
Niall Casey
John McGuire
Vivian Vendeirinho
Martel Bakker Schut
Stefano Mastrogiacoo
Mark Hickman
Dibrov
Reinhold König
Marcel Jaeggi
John O'Connell
Javier Ibarra
Lytton He
Marije Sluis
David Edwards
Martin Kuplens-Ewart
Jay Goldman
Isckia
Nabil Harfoush
Yannick
Raoef Hussainali
Ronald van den Hoff
Melbert Visscher
Manfred Fischer
Joe Chao
Carlos Meca
Mario Morales
Paul Johannesson
Rob Griffitts
Marc-Antoine Garrigue
Wassili Bertoen
Bart Pieper
Bruce E. Terry
Michael N. Wilkens
Himikel - TrebeA
Jeroen de Jong
Gertjan Verstoep
Steven Devijver
Jana Thiel
Walter Brand
Stephan Ziegenhorn
Frank Meeuwsen
Colin Henderson
Danilo Tic
Marco Raaijmakers
Marc Sniukas
Khaled Algasem
Jan Pelttari
Yves Sinner
Michael Kinder
Vince Kuraitis
Teófilo Asuán Santiago IV
Ray Lai
Brainstorm Weekly
Huub Raemakers
Peter Salmon
Philippe
Khawaja M.
Jille Sol
Renninger, Wolfgang
Daniel Pandza
Robin Uchida
Pius Bienz
Iván Torreblanca
Berry Vetjens
David Crow
Helge Hannisdal
Maria Droujkova
Leonard Belanger
Fernando Sáenz-Marrero
Susan Foley
Vesela Koleva
Martijn
Eugen Rodel
Edward Giesen
Marc Faltheim
Nicolas de Santis
Antoine Perruchoud
Bernd Nurnberger
Patrick van Abbema
Terje Sand
Leandro Jesús
Karen Davis
Tim Turmelle
Anders Sundelin
Renata Phillippi
Martin Kaczynski
Frank
Bala Vaddi
Andrew Jenkins
Dariush Ghatan
Marcus Ambrosch
Jens Hoffmann

Steve Thomson
Eduardo M. Morgado
Rafal Dudkowski
António Lucena de Faria
Knut Petter Nor
Ventenat Vincent
Peter Eckrich
Shridhar Lolla
Ens Larsson
David Sibbet
Mihail Krikunov
Edwin Kruis
Roberto Ortelli
Shana Ferrigan Bourcier
Jeffrey Murphy
Lonnie Sanders III
Arnold Wytenburg
David Hughes
Paul Ferguson
Frontier Service Design, LLC
Peter Noteboom
Ricardo Dorado
John Smith
Rod
Eddie
Jeffrey Huang
Terrance Moore
nse_55
Leif-Arne Bakker
Edler Herbert
Björn Kijl
Chris Finlay
Philippe Rousselot
Rob Schokker
Wouter Verwer
Jan Schmiedgen
Ugo Merkli
Jelle
Dave Gray
Rick le Roy
Ravila White
David G. Luna Arellano
Joyce Hostyn
Thorwald Westmaas
Jason Theodor
Sandra Pickering
Trond M Fflòvstegaard
Jeaninne Horowitz Gassol
Lukas Feuerstein
Nathalie Magniez
Giorgio Pauletto
Martijn Pater
Gerardo Pagalday Eraña
Haider Raza
Ajay Ailawadhi
Adriana Ieraci
Daniël Giesen
Erik Dejonghe
Tom Winstanley
Heiner P. Kaufmann
Edwin Lee Ming Jin
Stephan Linnenbank
Liliana
José Fernando Quintana
Reinhard Prügl
Brian Moore
Gabi
Marko Seppänen
Erwin Fielt
Olivier Glassey
Francisco Conde Fernández
Valérie Chanal
Anne McCrossan
Larsen
Fred Collopy
Jana Görs
Patrick Foran
Edward Osborn
Greger Hagström
Alberto Saavedra
Remco de Kramer
Lillian Thompson
Howard Brown
Emil Ansarov
Frank Elbers
Horacio Álvaro Viana
Markus Schroll
Hylke Zeijlstra
Cheenu Srinivasan
Cyril Durand
Jamil Aslam
Oliver Buecken
John Wesner Price
Axel Friese
Gudmundur Kristjansson
Rita Shor
Jesús Villar
Espen Figenschou-Skotterud
James Clark
José Alfonso López
Eric Schreurs
Donielle Buie
Adilson Chicória
Asanka Warusevitane
Jacob Ravn
Hampus Jakobsson
Adriaan Kik
Julián Domínguez Laperal
Marco W. J. Derksen
Dr. Karsten Willrodt
Patrick Feiner
Dave Cutherell di Prisco
Darlene Goetzman
Mohan Nadarajah
Fabrice Delaye
Sunil Malhotra
Jasper Bouwsma
Ouke Arts
Alexander Troitzsch
Brett Patching
Clifford Thompson
Jorgen Dahlberg
Christoph Mühlethaler
Ernest Buise
Alfonso Mireles
Richard Zandink
Fraunhofer IAO
Tor Rolfsen Grønsund
David M. Weiss
Kim Peiter Jørgensen
Stephanie Diamond
Stefan Olsson
Anders Stølan
Edward Koops
Prasert Thawat-chokethawee
Pablo Azar
Melissa Withers
Edwin Beumer
Dax Denneboom
Mohammed Mushtaq
Gaurav Bhalla
Silvia Adelhelm
Heather McGowan
Phil Sang Yim
Noel Barry
Vishwanath Edavayyanamath
Rob Manson
Rafael Figueiredo
Jeroen Mulder
Emilio De Giacomo
Franco Gasperoni
Michael Weiss
Francisco Andrade
Arturo Herrera Sapunar
Vincent de Jong
Kees Groeneveld
Henk Bohlander
Sushil Chatterji
Tim Parsey
Georg E. A. Stampfl
Markus Kreutzer
Iwan Schneider
Michael Schuster
Ingrid Beck
Antti Äkräs
EHJ Peet
Ronald Poulton
Ralf Weidenhammer
Craig Rispin
Nella van Heuven
Ravi Sodhi
Dick Rempt
Rolf Mehnert
Luis Stabile
Enterprise Consulting
Aline Frankfort
Manuel Toscano
John Sutherland
Remo Knops
Juan Márquez
Chris Hopf
Marc Faeh
Urquhart Wood
Lise Tormod
Curtis L. Sippel
Abdul Razak Manaf
George B. Steltman
Karl Burrow
Mark McKeever
Linda Bryant
Jeroen Hinfelaar
Dan Keldsen
Damien
Roger A. Shepherd
Morten Povlsen
Lars Zahl
Elin Mørch Langlo
Xuemei Tian
Harry Verwayen
Riccardo Bonazzi
André Johansen
Colin Bush
Alexander Korbee
J. Bartels
Steven Ritchey
Clark Golestani
Leslie Cohen
Amanda Smith
Benjamin de Pauw
Andre Macieira
Wiebe de Jager
Raym Crow
Mark Evans DM
Susan Schaper

Colaboradores de la traducción al español:

Fran Moriana
Martín Fanghanel
José Hernán Restrepo Montoya
Mau Santambrosio
Fernando de la Rosa
Jaime Valverde Cohen
Franc Ponti
Jamie Ospina
Angélica Villarroel
César Picos
Jorge Jiménez
Arantxa Mellado
José María Berlanga
Jordi Martínez
Marta Abella
Enrique Estellés
Giselle della Mea

¿Tienes espíritu emprendedor?

sí ______ no ______

¿Piensas constantemente en cómo crear valor y construir nuevas empresas o en cómo mejorar o transformar tu empresa?

sí ______ no ______

¿Buscas formas innovadoras de hacer negocios para dejar atrás los modelos anticuados?

sí ______ no ______

Si has contestado «sí» a alguna de estas preguntas, ¡bienvenido a nuestro grupo!

Tienes en tus manos una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.

Un libro para la generación de modelos de negocio.

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes *(startups)* desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu empresa dentro de dos, cinco o diez años? ¿Te encontrarás entre los principales jugadores? ¿Podrás hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos fantásticos y nuevos modelos de negocio?

Este libro te ayudará a comprender la naturaleza de los modelos de negocio. En él se explican los modelos tradicionales y experimentales, así como su dinámica, diversas técnicas de innovación, cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y cómo afrontar la reforma del modelo de negocio de una empresa.

Sin duda, ya te has dado cuenta de que no se trata del clásico manual de estrategia o gestión. Su diseño pretende presentar los aspectos básicos en un formato visual rápido y sencillo y, por ello, los ejemplos se han ilustrado con imágenes y el contenido va acompañado de ejercicios y propuestas para talleres que puedes utilizar. Nuestro objetivo no era escribir un libro convencional sobre la innovación en modelos de negocio, sino diseñar una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que aspiran a diseñar y reinventar modelos de negocio. También hemos puesto todo nuestro empeño en hacer un libro atractivo que promueva un consumo más placentero. Esperamos que lo disfrutes tanto como nosotros hemos disfrutado creándolo.

Este libro tiene continuidad en una comunidad en línea que, como descubrirás más adelante, también fue una parte esencial de su creación. El ámbito de la innovación en modelos de negocio está evolucionando a pasos agigantados, por lo que no está de más trascender los aspectos básicos de la *generación de modelos de negocio* y descubrir nuevas herramientas en internet. Por ello, te invitamos a unirte a nuestra comunidad internacional de profesionales e investigadores en materia empresarial que ha colaborado en la creación de este libro, donde tendrás la posibilidad de participar en debates sobre modelos de negocio, aprender de los demás y probar las herramientas nuevas que proporcionan los autores. El Business Model Hub (Centro de Modelos de Negocio) está disponible en el sitio web www.BusinessModelGeneration.com/hub.

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

No obstante, la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes y ya es hora de que empresarios, ejecutivos, consultores y académicos conozcan el impacto de esta extraordinaria evolución. Éste es el momento de comprender y hacer frente, de forma metódica, al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio.

En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Con el reproductor digital iPod y la tienda en línea iTunes.com, Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en el líder indiscutible en el ámbito de la música en internet. Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente, Skype es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo. Gracias a Zipcar, los habitantes de las ciudades ya no necesitan un vehículo en propiedad, sino que pueden alquilar el coche que deseen por horas o días a cambio de una cuota de socio. Este modelo de negocio responde a las nuevas necesidades de los usuarios y a las inquietantes condiciones medioambientales. Grameen Bank ayuda a mitigar la pobreza mediante un innovador modelo de negocio que extendió la concesión de micropréstamos a los pobres.

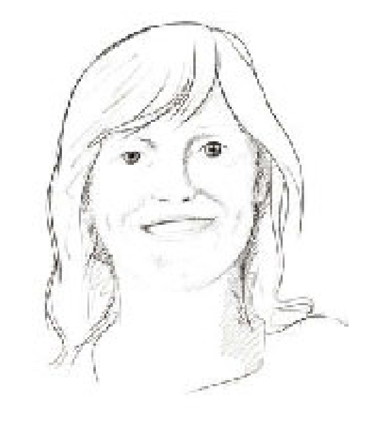
Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos los responsables. Por todo ello, el objetivo de *Generación de modelos de negocio* es proporcionar respuestas a estas preguntas.

Y como siempre es bueno predicar con el ejemplo, hemos adoptado un modelo nuevo para crear este libro: 470 miembros de la comunidad Business Model Innovation Hub aportaron casos prácticos, ejemplos y comentarios críticos para el manual que los autores tuvimos en cuenta. Encontrarás más información sobre nuestra experiencia en el último capítulo de *Generación de modelos de negocio*.

Las siete caras de la innovación en modelos de negocio







El director ejecutivo

Jean-Pierre Cuoni,
Presidente/EFG International

Misión: establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo.

Jean-Pierre Cuoni es el presidente de EFG International, un banco privado que cuenta, posiblemente, con el modelo de negocio más innovador del sector. Jean-Pierre está transformando profundamente las relaciones tradicionales entre el banco, los clientes y los directores de relaciones con los clientes. El concepto, el diseño y la ejecución de un modelo de negocio innovador en un sector conservador con jugadores establecidos constituyen un arte que ha situado a EFG International entre los bancos con mayor crecimiento del sector.

El *intrapreneur*

Dagfinn Myhre,
Director de I+D en modelos de negocio/Telenor

Misión: sacar el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados.

Dagfinn dirige un departamento de modelos de negocio en Telenor, uno de los diez operadores de telefonía móvil más grandes del mundo. El sector de las telecomunicaciones requiere innovar constantemente y las iniciativas de Dagfinn ayudan a Telenor a identificar y comprender modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos avances tecnológicos. El equipo de Dagfinn analiza a fondo las principales tendencias del sector, además de desarrollar y utilizar vanguardistas herramientas de análisis para explorar nuevos conceptos y oportunidades empresariales.

El emprendedor

Mariëlle Sijgers,
Empresaria/CDEF Holding BV

Misión: estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas.

Mariëlle Sijgers es una emprendedora en toda regla. Ella y su socio empresarial, Ronald van den Hoff, están revolucionando el sector de las reuniones, congresos y recepciones con sus innovadores modelos de negocio. Juntos identifican lagunas en este sector de servicios e inventan conceptos nuevos, como Seats2meet.com, que permite reservar a última hora ubicaciones inusuales en las que poder celebrar reuniones. Sijgers y Van den Hoff contemplan constantemente nuevas ideas de modelos de negocio y ponen en marcha las más prometedoras.



El inversor

Gert Steens,
Presidente y analista de valores/ Oblonski BV

Misión: invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos.

Gert se gana la vida identificando los mejores modelos de negocio. Una inversión en la empresa equivocada con el modelo equivocado podría costar a sus clientes millones de euros, y a él, su reputación. En su trabajo es esencial comprender los modelos de negocio nuevos e innovadores. Gert va más allá del habitual análisis financiero y compara modelos de negocio para localizar diferencias estratégicas que puedan suponer una ventaja competitiva, para lo que busca constantemente la innovación en modelos de negocio.



El consultor

Bas van Oosterhout,
Consultor sénior/Capgemini Consulting

Misión: ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos.

Bas forma parte del equipo de innovación empresarial de Capgemini. Al igual que sus clientes, disfruta innovando para aumentar el rendimiento y mejorar la competitividad. Hoy en día, dada su relevancia en los proyectos de los clientes, la innovación en modelos de negocio es una parte esencial de su trabajo. Su objetivo es inspirar y ayudar a los clientes en la creación de nuevos modelos de negocio, desde su concepción hasta su aplicación. Para ello, Bas hace uso de su conocimiento de los modelos de negocio más eficaces, independientemente de cuál sea el sector.

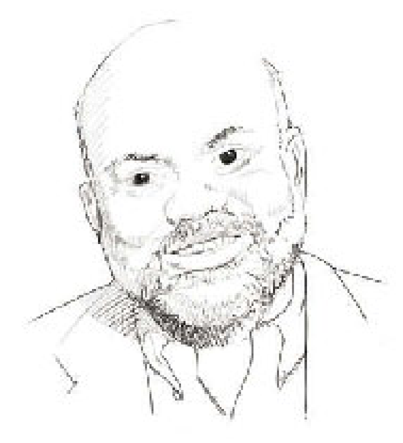


El diseñador

Trish Papadakos,
Propietaria exclusiva/The Institute of You

Misión: encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador.

Trish es una joven diseñadora con una capacidad especial para captar la esencia de una idea e integrarla en las relaciones con los clientes. En la actualidad, está trabajando en una de sus ideas: un servicio que ayuda a los que cambian de sector laboral. Después de semanas dedicadas a la investigación, ahora se dedica al diseño, pues tendrá que encontrar el modelo de negocio adecuado para sacar su servicio al mercado. Conoce la atención al cliente, a la que se enfrenta a diario como diseñadora, pero carece de formación empresarial, por lo que no tiene el vocabulario preciso y las herramientas necesarias para ocuparse del paquete completo.



El emprendedor concienciado

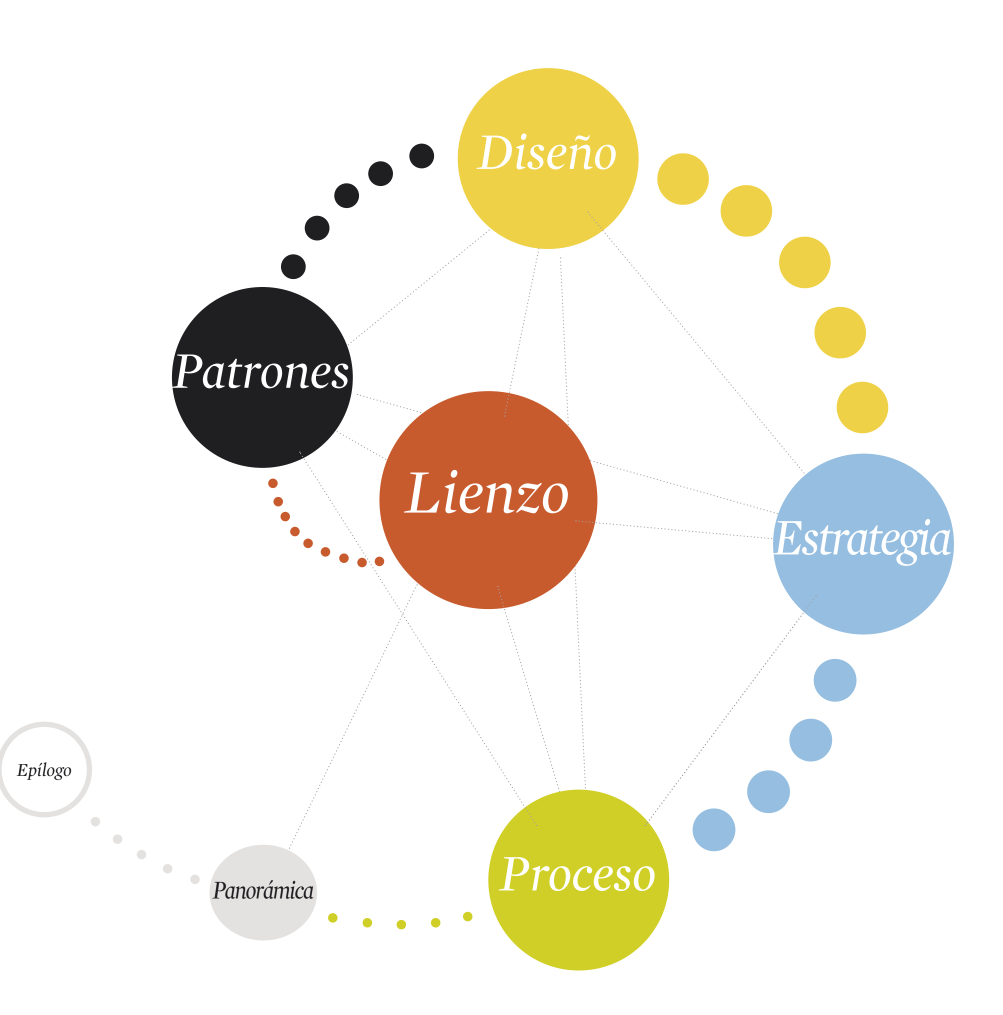
Iqbal Quadir,
Emprendedor social/Fundador de Grameen Phone

Misión: promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores.

Iqbal busca constantemente modelos nuevos de negocio que tengan el potencial para provocar un fuerte impacto social. Su innovador modelo permitió que más de cien millones de bangladesíes disfrutasen de un servicio de telefonía gracias a la red de microcréditos de Grameen Bank. Ahora, Iqbal busca un modelo que permita ofrecer electricidad a los pobres a precios asequibles. Como director del Legatum Center del MIT, promueve la divulgación de la tecnología mediante empresas innovadoras como un medio para conseguir el desarrollo económico y social.

Índice

Este libro se divide en cinco apartados: 1 El lienzo de modelo de negocio, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio; 2 Patrones de modelos de negocio basados en conceptos de grandes pensadores empresariales; 3 Técnicas para el diseño de modelos de negocio; 4 La estrategia vista a través de la lente del modelo de negocio; y 5 Un proceso genérico para el diseño de modelos de negocio innovadores que reúne todos los conceptos, técnicas y herramientas de *Generación de modelos de negocio*. En el último apartado se ofrece una panorámica de cinco temas relacionados con modelos de negocio para su estudio. Por último, en el epílogo se esbozan los entresijos de la creación de *Generación de modelos de negocio*.



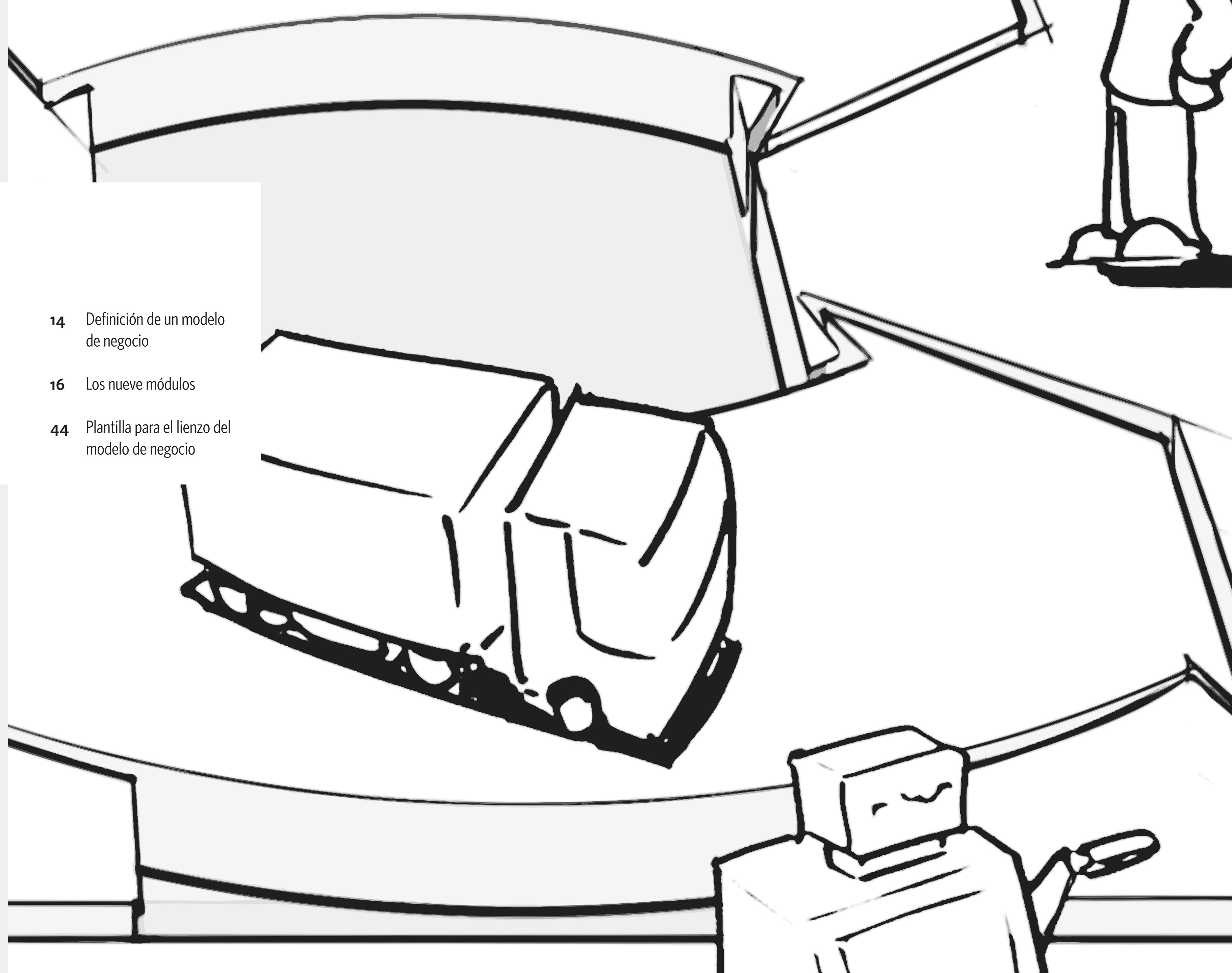
Lie

nzo



El lienzo del modelo de negocio

Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio



Definición: modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

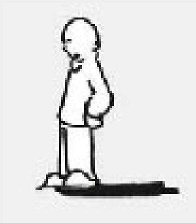
El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

En las páginas siguientes proponemos un concepto que te permitirá describir el modelo de negocio de tu empresa, de la competencia o de cualquier otra empresa, y reflexionar sobre él. Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.

Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Los nueve módulos



SM

1 Segmentos de mercado

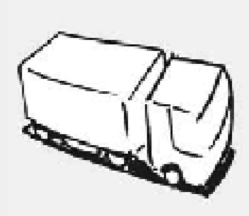
Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.



PV

2 Propuestas de valor

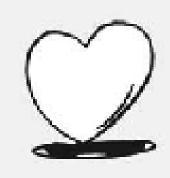
Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.



C

3 Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.



RCl

4 Relaciones con clientes

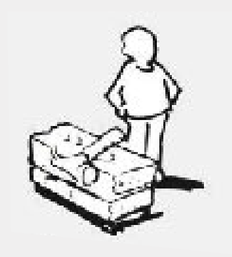
Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.



FI

5
Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.



RC

6
Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos…



AC

7
Actividades clave

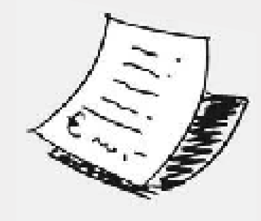
… mediante una serie de actividades clave.



AsC

8
Asociaciones clave

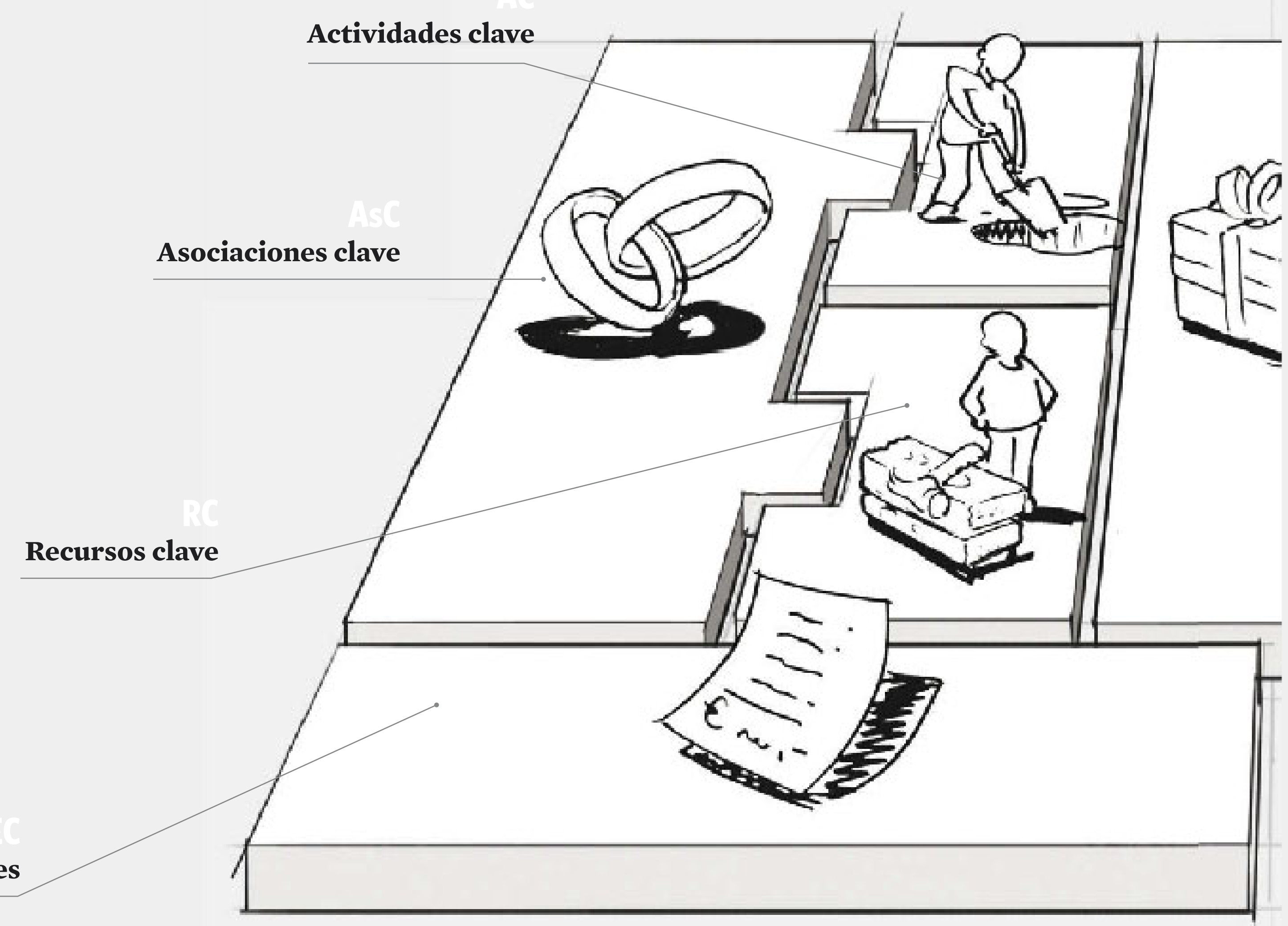
Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

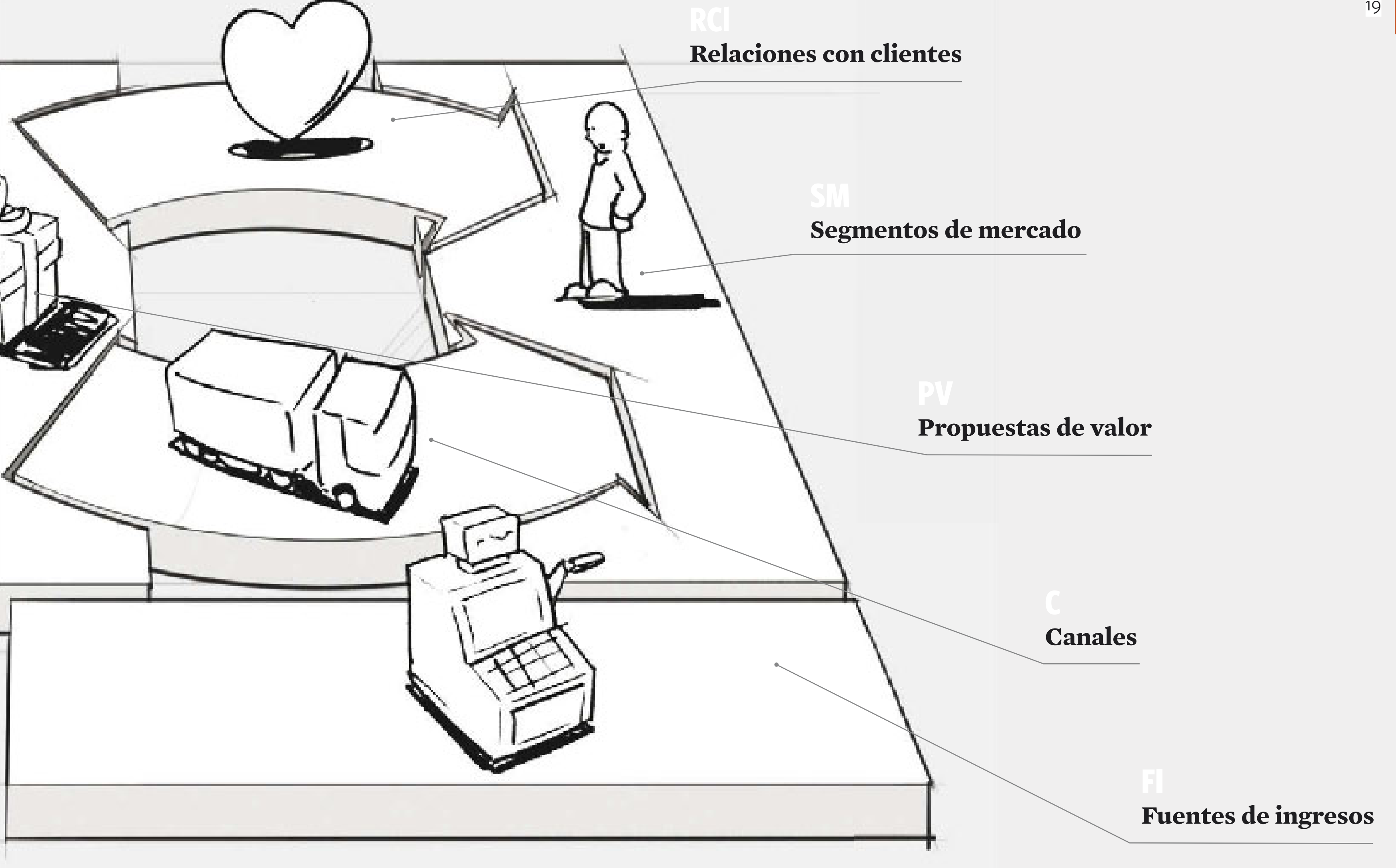


EC

9
Estructura de costes

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.


AC
Actividades clave
AsC
Asociaciones clave
RC
Recursos clave
EC
Estructura de costes


RCI
Relaciones con clientes
SM
Segmentos de mercado
PV
Propuestas de valor
C
Canales
FI
Fuentes de ingresos

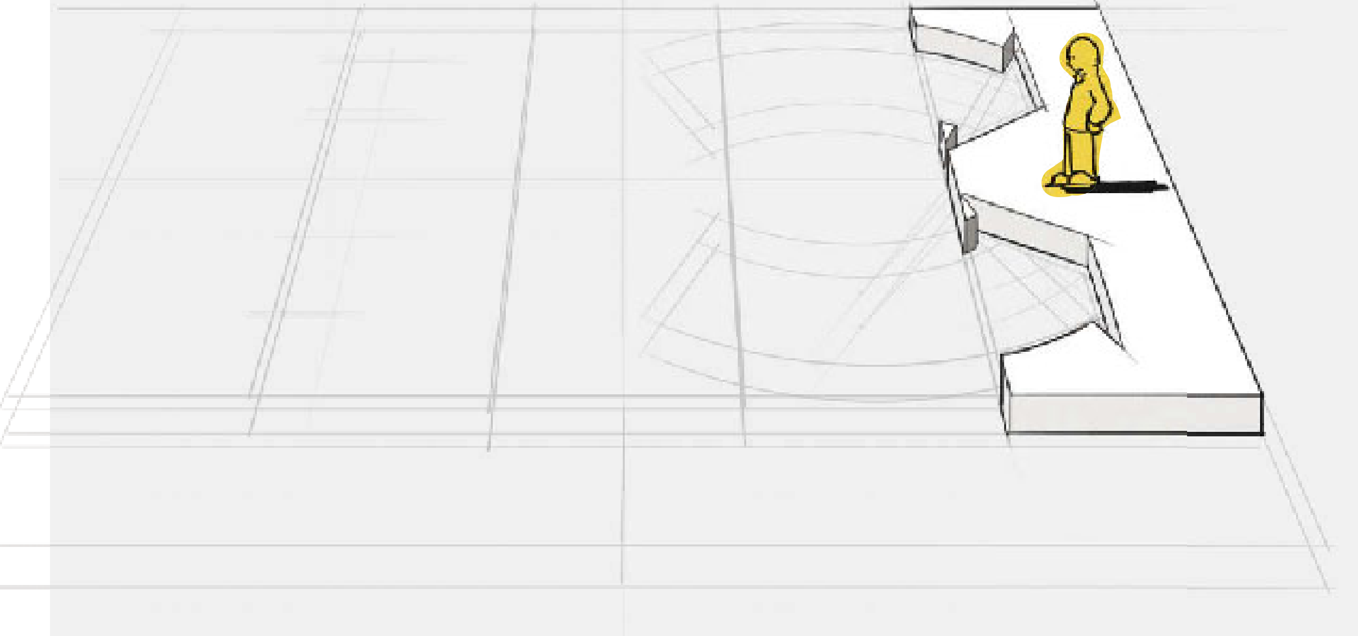
1 Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;*
- *requieren un tipo de relación diferente;*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente;*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*



¿Para quién creamos valor?
¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Existen varios segmentos de mercado.
A continuación se presentan algunos ejemplos:

Mercado de masas
Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

Nicho de mercado
Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

Mercado segmentado
Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

Mercado diversificado
Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» *(cloud computing)*: espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de *cloud computing*.

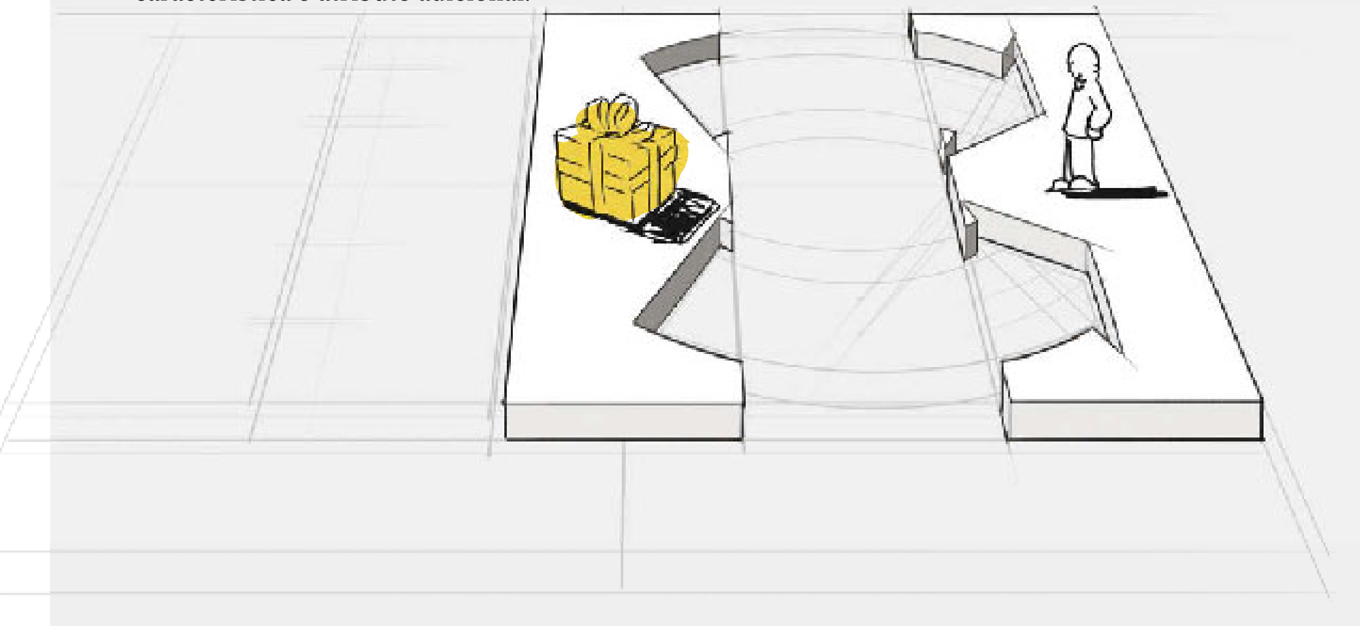
Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)
Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione (en la página 76 se ofrece más información sobre las plataformas multilaterales).

2 *Propuestas de valor*

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.



¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

Novedad

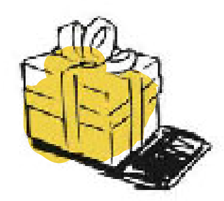
Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

Mejora del rendimiento

El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

Personalización

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos



años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

«El trabajo, hecho»

También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los *skaters* utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Otro ejemplo de propuesta

de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros (en la página 88 se ofrece más información sobre el concepto «gratis»).

Reducción de costes
Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

Reducción de riesgos
Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados.

Accesibilidad
También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/utilidad
Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

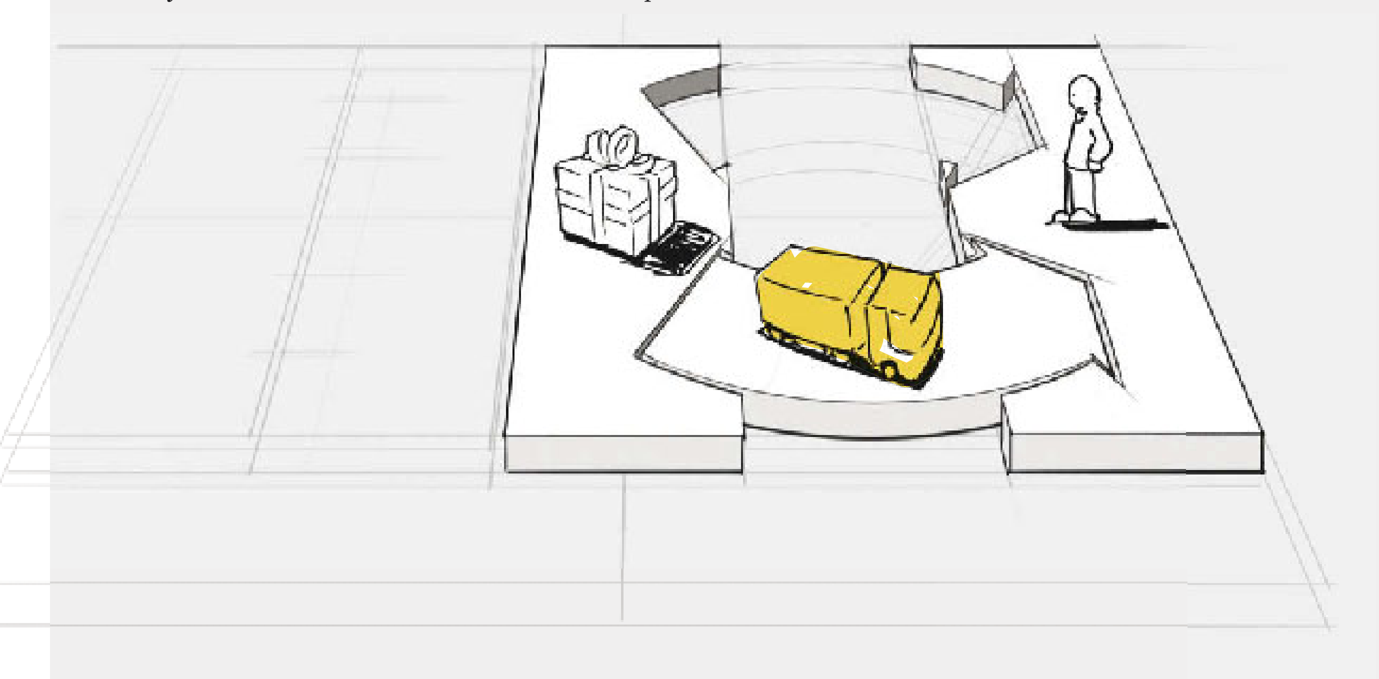
3 Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- *dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- *ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- *permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;*
- *proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*
- *ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.*



¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Tipos de canal			**Fases de canal**				
Propio	**Directo**	*Equipo comercial*	**1. Información** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	**2. Evaluación** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	**3. Compra** ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	**4. Entrega** ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	**5. Posventa** ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
	Indirecto	*Tiendas propias*					
Socio		*Tiendas de socios*					
		Mayorista					

4 Relaciones con clientes

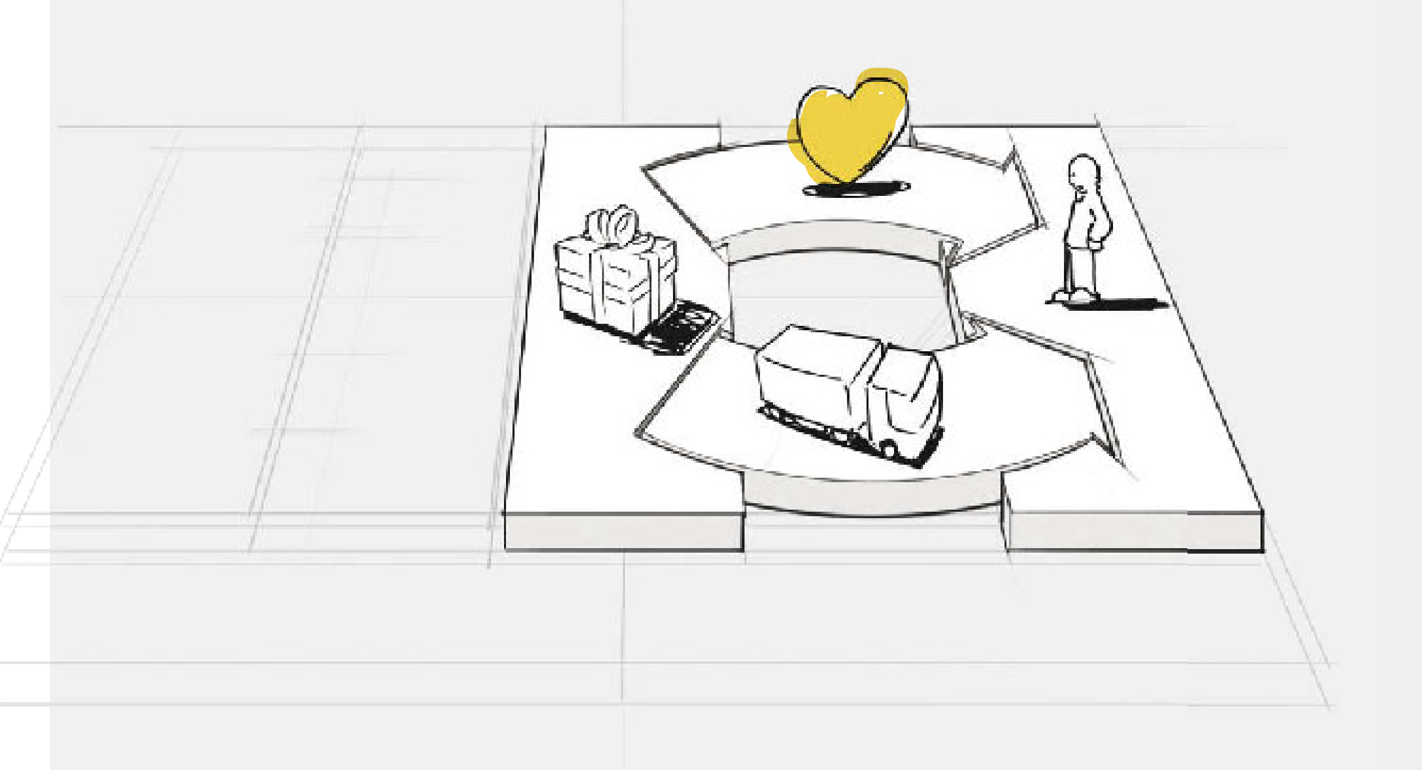
En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.



¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

Asistencia personal
Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

Asistencia personal exclusiva
En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

Autoservicio
En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

Servicios automáticos
Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

Comunidades
Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

Creación colectiva
Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

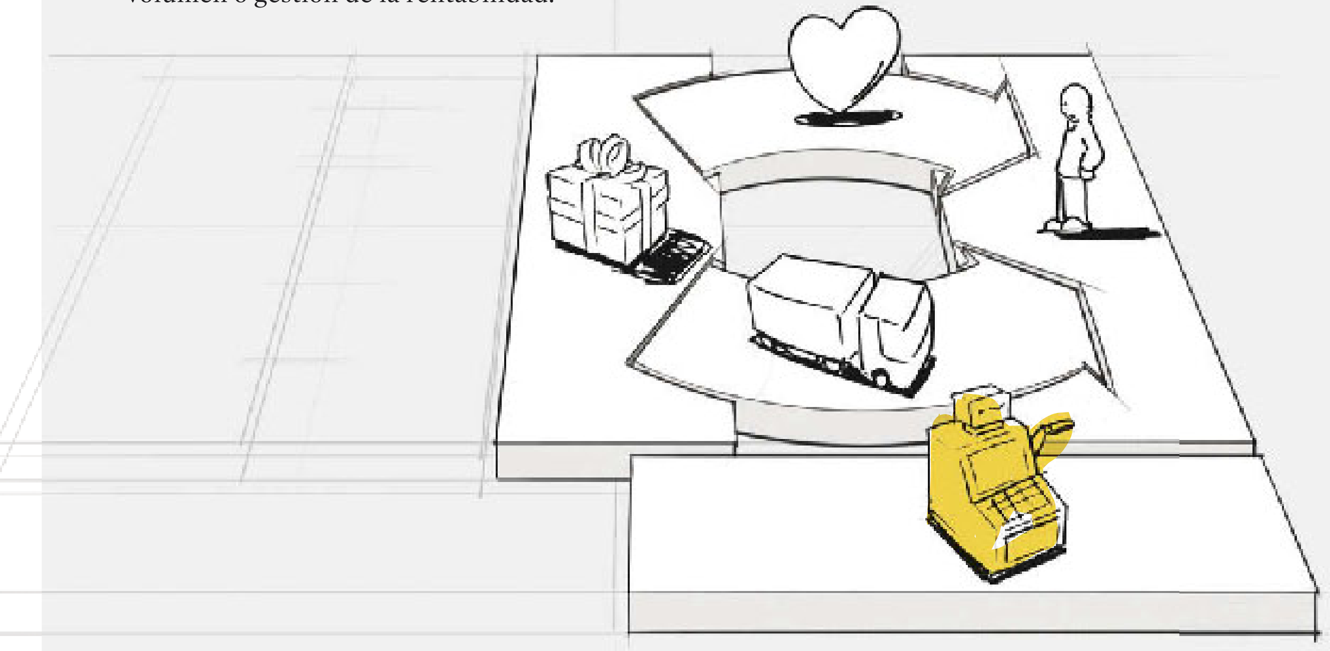
5 Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. *Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
2. *Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.*



¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

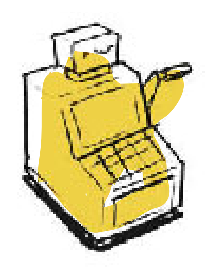
Venta de activos
La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

Cuota por uso
Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

Cuota de suscripción
El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.

Préstamo/alquiler/*leasing*
Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

Concesión de licencias
La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.



Gastos de corretaje

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

Mecanismos de fijación de precios

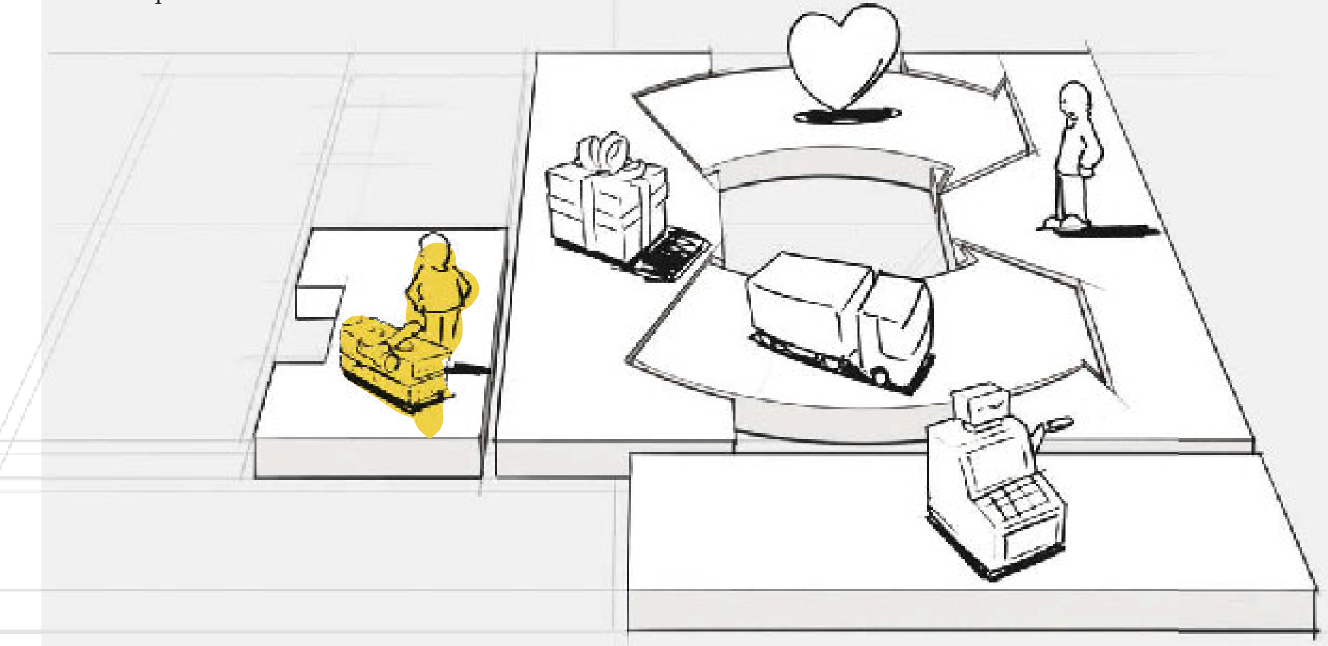
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		**Dinámico** Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	*Negociación*	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	*Gestión de la rentabilidad*	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	*Mercado en tiempo real*	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	*Subastas*	El precio se determina en una licitación

6 *Recursos clave*

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.



¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Físicos
En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

Intelectuales
Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecen un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de *chipsets* para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

Humanos
Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

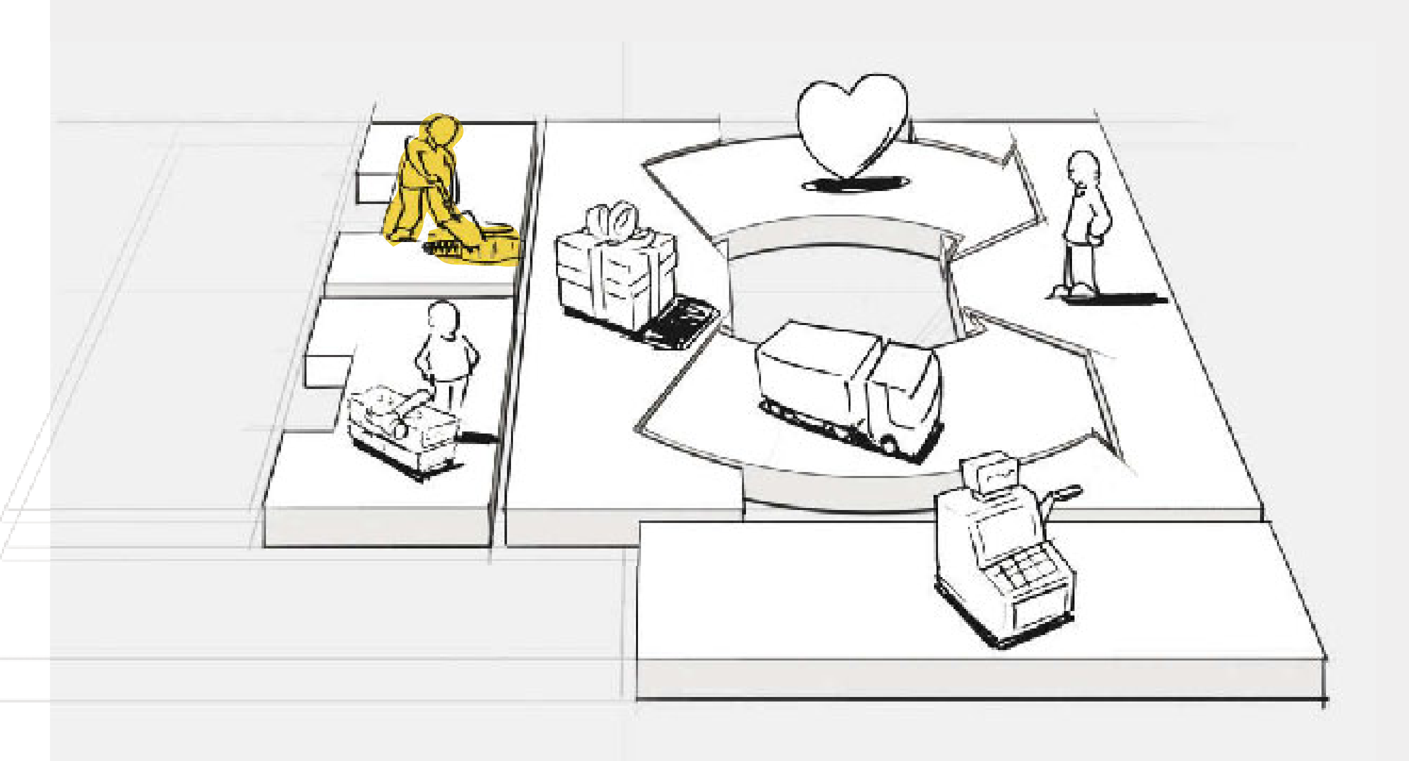
Económicos
Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

7 *Actividades clave*

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.



¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción
Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Resolución de problemas
Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

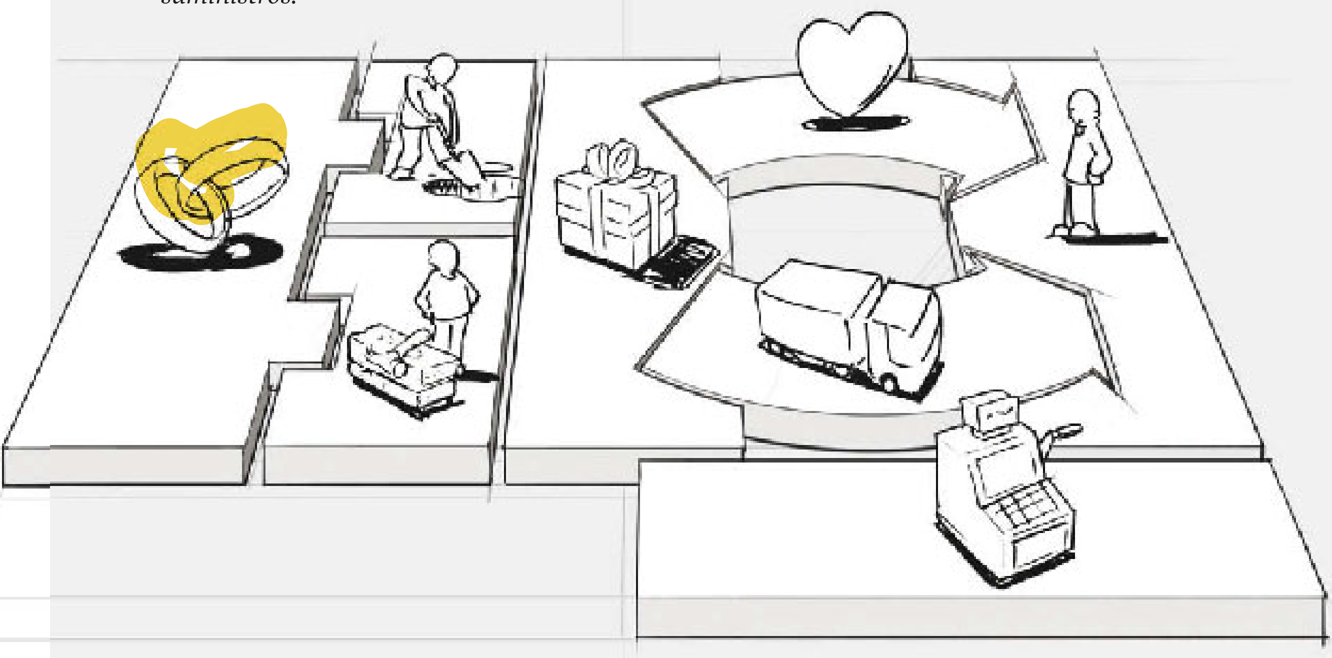
Plataforma/red
Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa® para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

8 *Asociaciones clave*

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. Joint ventures: *(empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*



¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala
La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

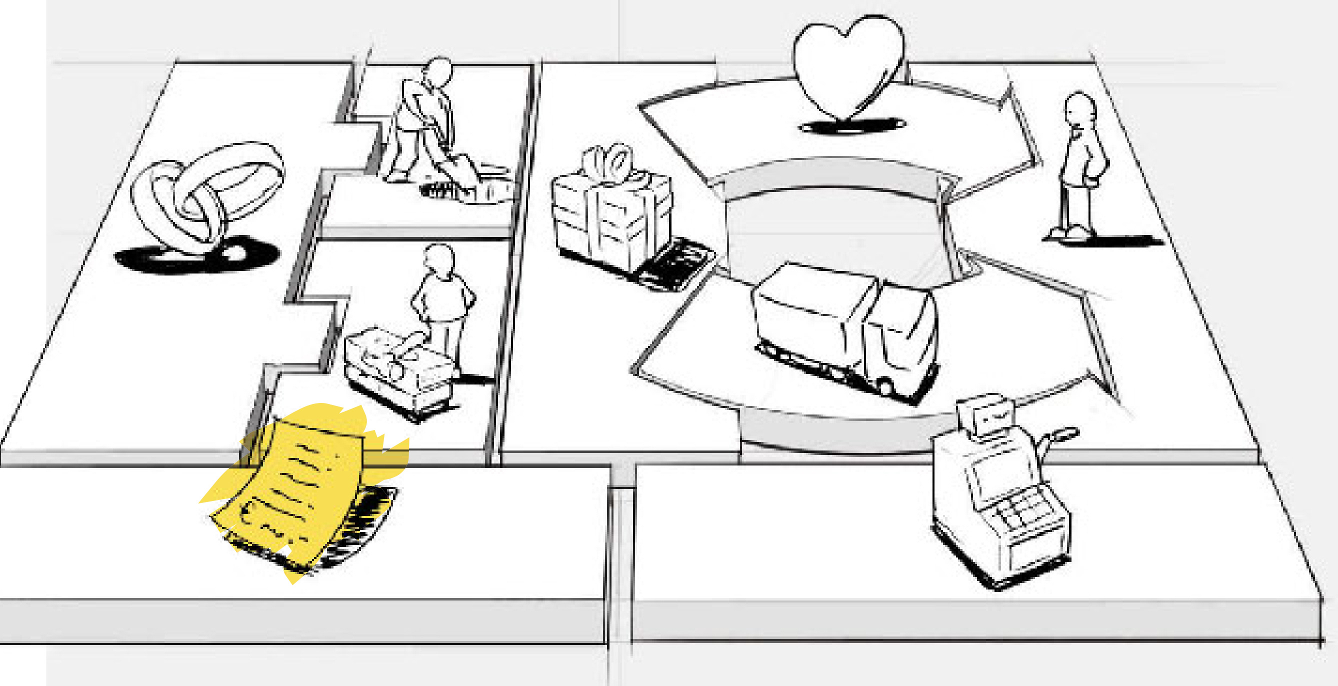
Reducción de riesgos e incertidumbre
Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Blu-ray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

Compra de determinados recursos y actividades
Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

9 Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.



¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

Según costes
El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costes.

Según valor
Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costes:

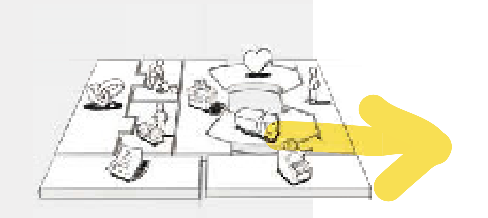
Costes fijos
Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

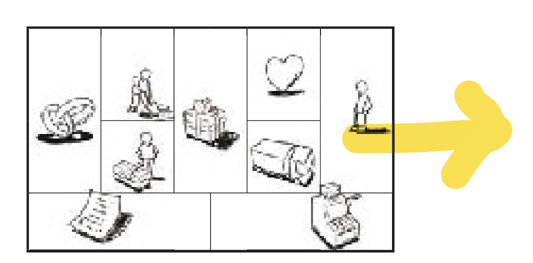
Costes variables
Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

Economías de escala
Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

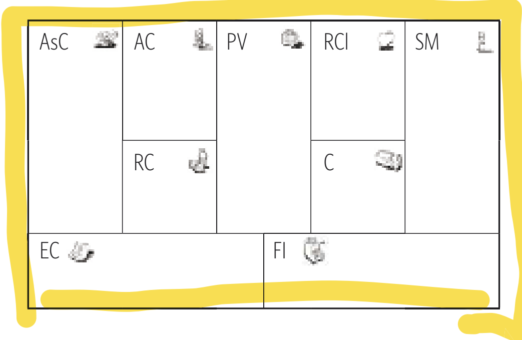
Economías de campo
Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.





Lienzo de modelo de negocio



Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.
Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.



Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

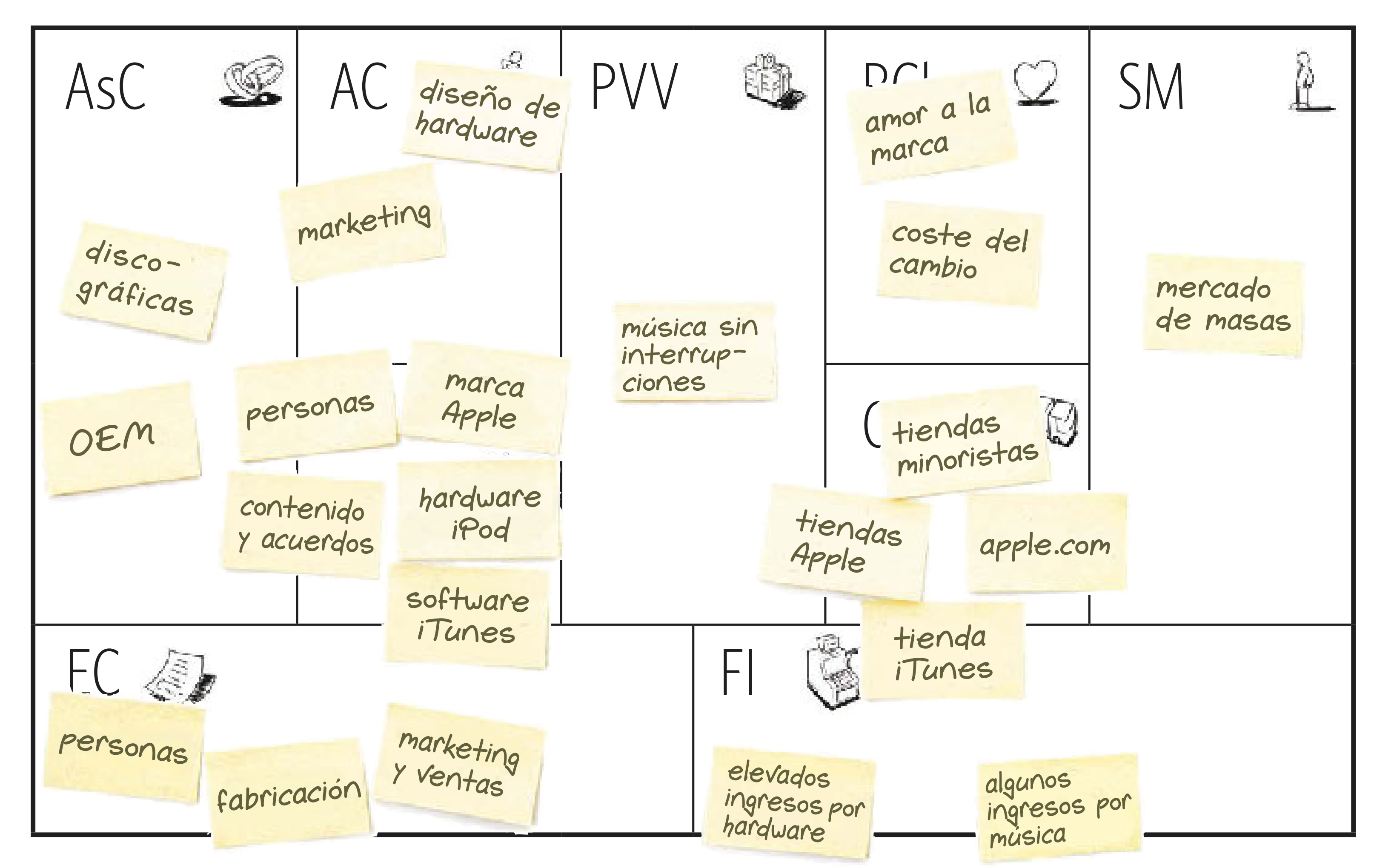
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	

Estructura de costes	Fuentes de ingresos

① Dibuja el lienzo en un póster

② Cuelga el lienzo en la pared

③ Esboza el modelo de negocio



AsC
AC
PVV
SM
FC
FI
diseño de hardware
marketing
disco-gráficas
OEM
personas
marca Apple
contenido y acuerdos
hardware iPod
software iTunes
música sin interrup-ciones
amor a la marca
coste del cambio
mercado de masas
tiendas minoristas
tiendas Apple
apple.com
tienda iTunes
personas
fabricación
marketing y ventas
elevados ingresos por hardware
algunos ingresos por música

Ejemplo: modelo de negocio del iPod/iTunes de Apple

En 2001 Apple lanzó su icónico reproductor multimedia portátil: el iPod. El dispositivo funciona con el software de iTunes, que permite a los usuarios transferir música y otros contenidos del iPod a un ordenador. Además, este software ofrece una conexión perfecta con la tienda en línea de Apple, donde los usuarios pueden comprar y descargar contenido.

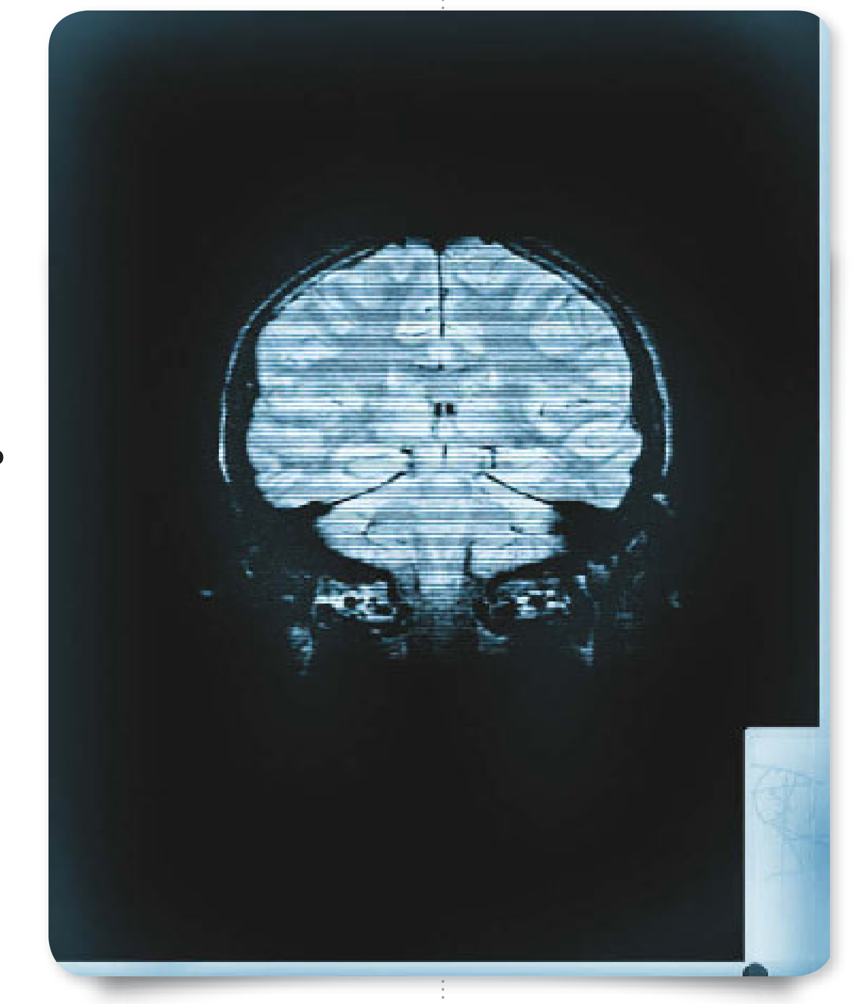
Esta potente combinación de dispositivo, software y tienda en línea no tardó en desbaratar la industria discográfica y poner a Apple a la cabeza del mercado. Sin embargo, Apple no fue la primera empresa en comercializar un reproductor multimedia portátil. Empresas como Diamond Multimedia, propietaria de los reproductores multimedia portátiles Rio, tenían éxito hasta que Apple irrumpió en el mercado.

¿Cómo consiguió Apple este dominio del mercado? Con un modelo de negocio mejor. Por un lado, ofrecía a los usuarios una experiencia musical perfecta, donde el exclusivo diseño de los dispositivos iPod se combinaba con el software y la tienda en línea de iTunes. La propuesta de valor de Apple consiste en permitir que los usuarios busquen, compren y escuchen música digital de forma sencilla. Por otro lado, para que esta propuesta de valor fuese posible, Apple firmó acuerdos con los principales sellos discográficos para crear la biblioteca musical en línea más grande del mundo.

¿El truco? La mayoría de los ingresos de Apple relacionados con la música proceden de la venta de iPods. Apple utiliza la integración con la tienda de música en línea para protegerse de la competencia.

HEMISFERIO IZQUIERDO DEL CEREBRO

lógica



HEMISFERIO DERECHO DEL CEREBRO

emociones

AsC	AC	PV	RCl	SM
	RC		C	

EC	FI

IZQUIERDA DEL LIENZO

eficiencia

DERECHA DEL LIENZO

valor

¿CÓMO UTILIZAS TÚ EL LIENZO?

«El sector público se enfrenta al reto de aplicar principios del sector privado. Utilicé el lienzo para conseguir que un departamento se reconociese como una empresa de servicios. Para ello,

definí modelos de negocio actuales y nuevos basados en la externalización.

El resultado fue un debate totalmente nuevo en torno a la descripción y la innovación de la empresa.»

Mike Lachapelle, Canadá

«Asesoro a pequeñas empresas sobre el uso de modelos de negocio *freemium*. Este modelo consiste en ofrecer productos de forma gratuita, lo cual resulta contradictorio a la mayoría de los empresarios. El lienzo de modelo de negocio me permitió

demostrar fácilmente su viabilidad económica.»

Peter Froberg, Dinamarca

«Ayudo a los empresarios a planificar la transición y salida de sus empresas. El éxito radica en conseguir mantener el crecimiento y la viabilidad de la empresa a largo plazo. Para ello, es indispensable contar con un programa de innovación en modelos de negocio. El lienzo nos ayuda a identificar e introducir innovaciones en sus modelos de negocio.»

Nicholas K. Niemann, Estados Unidos

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio en Brasil para ayudar a artistas, productores culturales y diseñadores de juegos a crear modelos de negocio innovadores para la industria cultural y creativa. Lo aplico en el MBA de producción cultural de la FGV y en el laboratorio de juegos e innovación de la incubadora de empresas de la COPPE/UFRJ.»

Claudio d'Ipolitto, Brasil

«Normalmente, los modelos de negocio se conciben como una herramienta para crear empresas con ánimo de lucro. Sin embargo, he comprobado que el lienzo también resulta muy útil para el sector no lucrativo. Lo utilizamos para

DISEÑAR y AUNAR

a los miembros del equipo de liderazgo durante el desarrollo de un nuevo programa sin fines lucrativos. El lienzo nos proporcionó la flexibilidad necesaria para abarcar los objetivos de esta operación empresarial de carácter social y aportar claridad a la verdadera propuesta de valor de la empresa y su sostenibilidad.»

Kevin Donaldson, Estados Unidos

«¡Ojalá hubiese conocido el lienzo hace años! Me habría sido muy útil en un proyecto de impresión digital especialmente complicado que realicé para el sector editorial, para

mostrar visualmente a todos los miembros del proyecto el concepto global, su función (importante) y las interdependencias.

Me habría ahorrado horas de explicaciones, discusiones y malos entendidos.»

Jille Sol, Países Bajos

«Una amiga íntima buscaba un trabajo nuevo.

Recurrí al lienzo de modelo de negocio para evaluar su modelo de negocio personal.

Sus competencias y su propuesta de valor eran excelentes, pero no sabía sacar partido a sus socios estratégicos ni establecer relaciones adecuadas con los clientes. El ajuste del enfoque le abrió nuevas oportunidades.»

Daniel Pandza, México

«Imagina a sesenta estudiantes de primer año que no saben nada sobre el mundo empresarial. En menos de cinco días, gracias al lienzo de modelo de negocio, fueron capaces de esbozar una idea viable con convicción y claridad. Utilizaron el lienzo como una herramienta para abarcar todas las dimensiones de la creación de una nueva empresa.»
Guilhem Bertholet, Francia

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio para enseñar a emprendedores novatos de sectores muy diversos una forma mucho mejor de CONVERTIR SUS PLANES DE **NEGOCIO** EN LOS PROCESOS **EMPRESARIALES** que necesitarán para dirigir sus empresas y garantizar que se centran en el cliente del modo adecuado, consiguiendo así que su empresa sea lo más rentable posible.»
Bob Dunn, Estados Unidos

«Utilicé el lienzo con un cofundador para **diseñar un plan de negocio** para un concurso nacional celebrado por el periódico *The Economic Times*, de la India. El lienzo me ayudó a tener en cuenta todos los aspectos de la nueva empresa y a concebir un plan que los inversores encontrasen bien planteado y atractivo.»
Praveen Singh, India

«Nos encargaron la renovación del servicio de idiomas de una ONG internacional. El lienzo de modelo de negocio fue especialmente útil para **mostrar la relación entre las necesidades del trabajo diario y un servicio** que se percibía como demasiado especializado, como una idea de última hora que no se encontraba entre las prioridades.»
Paola Valeri, España

«Como *coach* de empresas emergentes ayudo a los equipos a crear productos nuevos y a diseñar sus empresas. El lienzo de modelo de negocio me resulta muy útil para recordarles que deben pensar en sus empresas de forma global y evitar que se atasquen en los detalles. Todo esto contribuye a que la nueva empresa sea un éxito.»
Christian Schüller, Alemania

«El lienzo de modelo de negocio me ha permitido establecer un idioma y un marco comunes con mis compañeros. He utilizado el lienzo para explorar nuevas oportunidades de crecimiento, evaluar el uso que hace la competencia de los nuevos modelos de negocio e informar a toda la empresa de cómo se podría agilizar la innovación en tecnología, mercados y modelos de negocio.»
Bruce MacVarish, Estados Unidos

«El lienzo de modelo de negocio ha ayudado a varias empresas de asistencia sanitaria de los Países Bajos a **realizar la transición de entidad gubernamental con presupuesto limitado a organización empresarial con valor añadido.»**
Huub Raemakers, Países Bajos

«Utilicé el lienzo con varios directores ejecutivos de una empresa pública para ayudarles a reestructurar la cadena de valor de conformidad con la nueva normativa del sector. La clave del éxito fue desvelar las nuevas propuestas de valor que podían ofrecer a sus clientes y, después, convertir en operaciones internas.»
Leandro Jesus, Brasil

«UTILIZAMOS 15.000 NOTAS AUTOADHESIVAS Y MÁS DE 100 METROS DE PAPEL MARRÓN para diseñar una estructura organizativa nueva para una empresa de fabricación internacional. En todas las actividades, la herramienta principal fue el lienzo de modelo de negocio. Nos convenció por su aplicabilidad real, sencillez y relación lógica causa-efecto.»
Daniel Egger, Brasil

«Utilicé el lienzo para **COMPROBAR LA VIABILIDAD** de mi nueva empresa Mupps, una plataforma donde los artistas pueden crear sus propias aplicaciones para el iPhone y los teléfonos Android en tan sólo unos minutos. ¿Sabéis una cosa? El lienzo reafirmó las posibilidades de éxito, así que os dejo, ¡tengo mucho trabajo que hacer!»
Erwin Blom, Países Bajos

«El lienzo de modelo de negocio ha demostrado ser una herramienta muy útil para la captura de ideas y soluciones para proyectos de comercio electrónico. La mayoría de mis clientes son pymes y el lienzo les ayuda a simplificar sus modelos de negocio actuales, así como a comprender y controlar el impacto del comercio electrónico en sus empresas.»
Marc Castricum, Países Bajos

«Utilicé el lienzo para ayudar a una empresa a organizar su plantilla con el fin de determinar los objetivos comunes y las prioridades estratégicas, que se utilizaron durante el proceso de planificación y se incorporaron con el CMI. Gracias al lienzo también se consiguió que las iniciativas seleccionadas estuviesen supeditadas a las nuevas prioridades estratégicas.»
Martin Fanghanel, Bolivia

Patr

ones

«En arquitectura, "patrón" se refiere al concepto de captar ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables.»

Christopher Alexander, arquitecto

En este apartado se describen modelos de negocio que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares. Estas similitudes se conocen como patrones de modelo de negocio. Los patrones que se describen en las páginas siguientes deberían ayudarte a comprender la dinámica de los modelos de negocio y servir como fuente de inspiración para el desarrollo de tus propios modelos.

Hemos perfilado cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial y los hemos «traducido» al idioma del lienzo de modelo de negocio para permitir la comparación de conceptos, facilitar su comprensión y simplificar su aplicación. Un mismo modelo de negocio puede incorporar varios patrones.

Nuestros patrones se basan en los conceptos de desagregación, larga cola *(long tail)*, plataforma multilateral, GRATIS y modelo de negocio abierto. Sin duda, con el tiempo surgirán nuevos patrones basados en otros conceptos empresariales.

El objetivo de este trabajo de definición y descripción de los patrones de modelo de negocio es reformular conceptos empresariales conocidos con un formato estandarizado (el lienzo de modelo de negocio) para que puedas utilizarlos inmediatamente en tu trabajo de diseño o invención de modelos de negocio.

Patrones

Desagregación de modelos de negocio

Definición: patrón n.º 1

El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. • Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. • Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renuncias no deseadas.

[RE·FE·REN·CIAS]

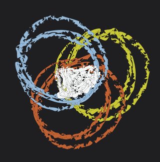
1 • «Unbundling the Corporation» [«Desfragmentación de la empresa»], *Harvard Business Review*. Hagel, John y Singer, Marc. Marzo-abril de 1999.

2 • *La disciplina de los líderes del mercado*. Treacy, Michael, Wiersema, Fred. 1995.

[E·JEM·PLOS]

industria de las telecomunicaciones móviles, sector de la banca privada

1 John Hagel y Marc Singer, que acuñaron el término «empresa desagregada», creen que las empresas están formadas por tres tipos de actividades empresariales distintas con imperativos económicos, competitivos y culturales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. A su vez, Treacy y Wiersema sugieren que las empresas deberían centrarse en una de las tres disciplinas de valor que proponen: excelencia operativa, liderazgo del producto o intimidad con el cliente.



Agregado

2 Según Hagel y Singer, la función de las empresas que se centran en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos. Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Por último, la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados. Hagel y Singer sostienen que las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres. Cada una de estas actividades empresariales está sujeta a factores diferentes, que pueden entrar en conflicto o provocar renuncias no deseadas dentro de la empresa.



Desagregación

3 En las páginas siguientes se muestra la aplicación del concepto de desagregación a los modelos de negocio. En el primer ejemplo, se describen los conflictos y las renuncias no deseadas que genera un modelo de negocio agregado en el sector de la banca privada. En el segundo ejemplo, se muestra el proceso de desagregación de los operadores de telefonía móvil, cuyo negocio empieza a girar en torno a nuevas actividades empresariales.



TRES TIPOS PRINCIPALES DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con clientes	Gestión de infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mima a los talentos creativos.	Orientación a servicios. «El cliente es lo primero.»	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Fuente: Hagel y Singer, 1999.

Banca privada: tres empresas en una

Hace tiempo que la banca privada suiza, cuyo trabajo consiste en ofrecer servicios bancarios a personas muy adineradas, se considera un negocio conservador y aletargado. Sin embargo, en la última década, la cara de la banca privada suiza ha cambiado considerablemente. Antes, las entidades bancarias privadas tenían una integración vertical y sus tareas iban desde la gestión del patrimonio hasta el corretaje o el diseño de productos financieros. Esta estricta integración vertical tenía un fundamento sólido: la externalización resultaba cara y los bancos privados preferían hacerlo todo internamente por cuestiones de secreto bancario y confidencialidad.

Pero el entorno cambió. El secreto bancario perdió importancia debido al desvanecimiento de las prácticas bancarias suizas y la mística que las rodeaba y la externalización cobró interés tras la ruptura de la cadena de valor provocada por la irrupción de proveedores de servicios especializados, como los bancos de transacciones y las tiendas de productos financieros. El primer ejemplo se centra exclusivamente en la gestión de transacciones bancarias y el segundo en el diseño de nuevos productos financieros. La entidad bancaria privada Maerki Baumann, con sede en Zúrich, es un ejemplo de banco con un modelo de negocio desagregado. Esta entidad derivó su plataforma de transacciones a una entidad independiente llamada Incore Bank, que ofrece servicios bancarios a otros bancos y agentes de valores. Ahora, Maerki Baumann se centra exclusivamente en el establecimiento de relaciones con clientes y la asesoría.

Sin embargo, Pictet, que tiene sede en Ginebra y es el mayor banco privado suizo, ha preferido permanecer integrado. Esta entidad de doscientos años de antigüedad establece relaciones íntimas con los clientes, gestiona muchas transacciones de clientes y diseña sus propios productos financieros. Este modelo ha permitido al banco alcanzar el éxito, aunque le obliga a gestionar minuciosamente las renuncias y compensaciones que conlleva la explotación de tres tipos de actividades empresariales diferentes.

En la página siguiente se muestra el modelo tradicional de la banca privada, se describen sus conflictos y se desagrega en tres actividades empresariales básicas: gestión de relaciones, innovación de productos y gestión de infraestructuras.

Conflictos

1 El banco atiende a dos mercados diferentes con dinámicas muy distintas. El asesoramiento de personas adineradas es una actividad a largo plazo basada en las relaciones. La venta de productos financieros a bancos privados es una actividad dinámica que cambia con mucha rapidez.

2 El objetivo del banco es vender productos a bancos de la competencia para aumentar sus ingresos, aunque esto crea un conflicto de intereses.

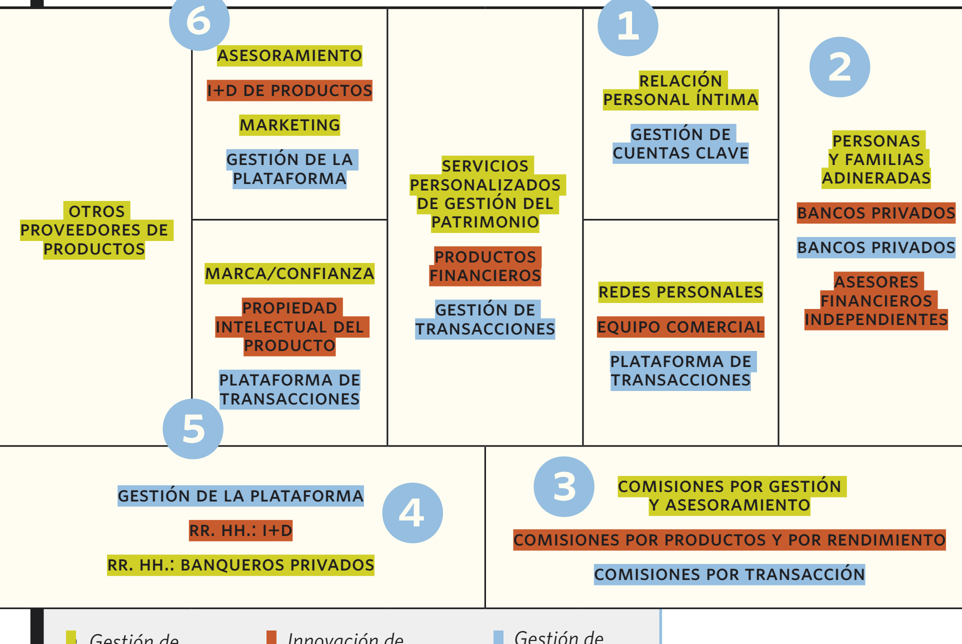
3 El departamento encargado del diseño de productos del banco presiona a los asesores para que vendan a los clientes los productos del banco. Esto entra en conflicto con los intereses del cliente, que busca un asesoramiento parcial. Los clientes quieren invertir en los mejores productos del mercado, independientemente de su procedencia.

4 La plataforma de transacciones basada en los costes y la eficiencia entra en conflicto con el negocio de productos financieros y asesoramiento, que implica la contratación de talentos que exigen una remuneración elevada.

5 La plataforma de transacciones requiere una economía de escala para reducir los costes, lo cual es difícil de conseguir en un solo banco.

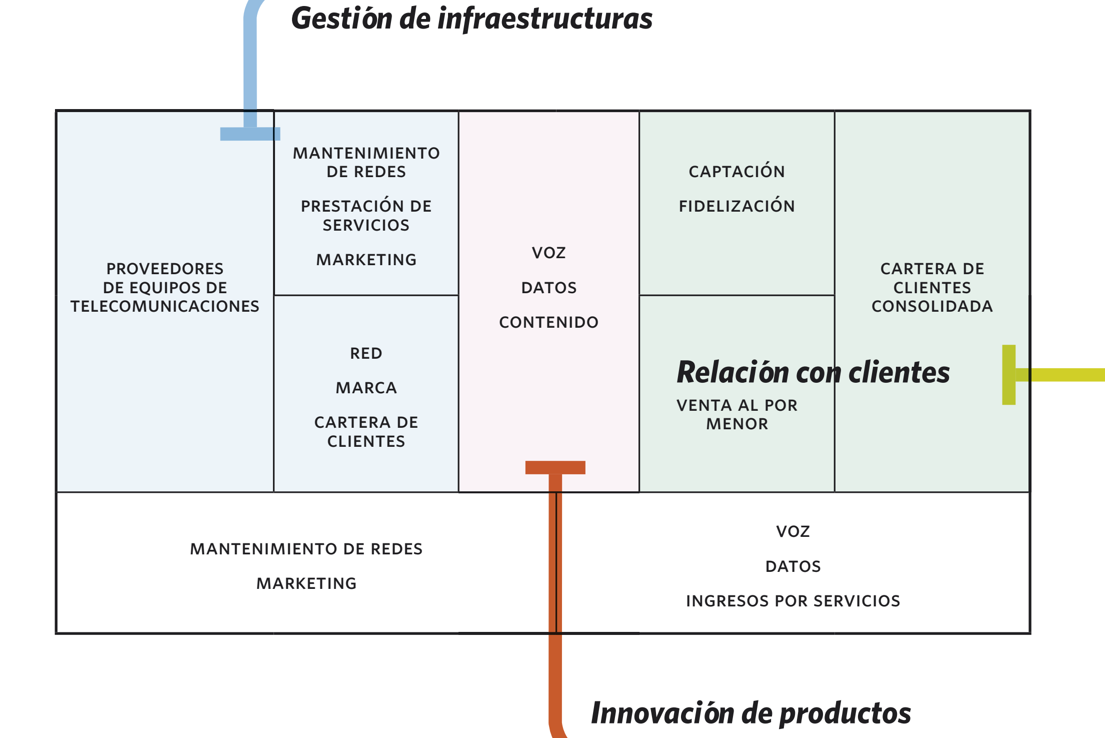
6 La innovación de productos requiere velocidad y una rápida entrada en el mercado, lo que entra en conflicto con el negocio a largo plazo que representa el asesoramiento de personas adineradas.

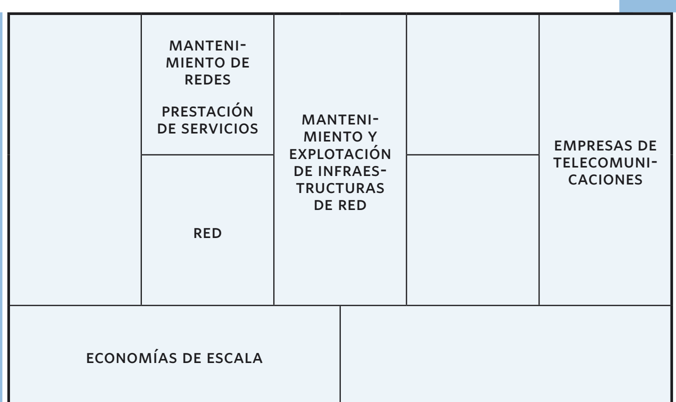
El modelo de banca privada



Desagregación de las telecomunicaciones móviles

Las empresas de telecomunicaciones móviles han empezado a desagregar sus actividades. Antes la competencia se basaba en la calidad de la red, pero ahora las empresas prefieren compartir la red con sus competidores o externalizar las operaciones de red a los fabricantes de equipos. ¿Por qué? Porque se han dado cuenta de que su activo clave ya no es la red, sino la marca y las relaciones con los clientes.





Fabricantes de equipos

Las empresas de telecomunicaciones, como France Telecom, KPN o Vodafone, han externalizado la explotación y el mantenimiento de algunas de sus redes a fabricantes de equipos como Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent y Ericsson. Los fabricantes de equipos pueden explotar las redes a un coste inferior, ya que trabajan con varias empresas de telecomunicaciones a la vez y, por lo tanto, se benefician de la economía de escala.

OPERADORES
DE RED
MARCA
CARTERA DE
CLIENTES
VOZ
DATOS
CONTENIDO
CAPTACIÓN
FIDELIZACIÓN
VENTA AL POR
MENOR
CARTERA DE
CLIENTES
CONSOLIDADA
MARKETING
INGRESOS POR SERVICIOS

Empresa de telecomunicaciones desagregada

La desagregación de la infraestructura permite a una empresa de telecomunicaciones poner toda su atención en la creación de marca y la segmentación de clientes y servicios. Las relaciones con los clientes son su activo más importante, alrededor del cual gira su actividad empresarial. Al concentrarse en los clientes y aumentar la cuota de gasto de los suscriptores actuales, la empresa puede aprovechar las inversiones que realizó a lo largo de los años para captar y fidelizar clientes. Una de las primeras empresas de telecomunicaciones que llevó a cabo una desagregación estratégica fue Bharti Airtel, que ahora se encuentra entre las principales empresas de la India. Bharti Airtel subcontrató sus operaciones de red a Ericsson y Nokia Siemens Networks, y la infraestructura de TI a IBM, lo que le permitió dedicarse a su competencia clave: establecer relaciones con clientes.

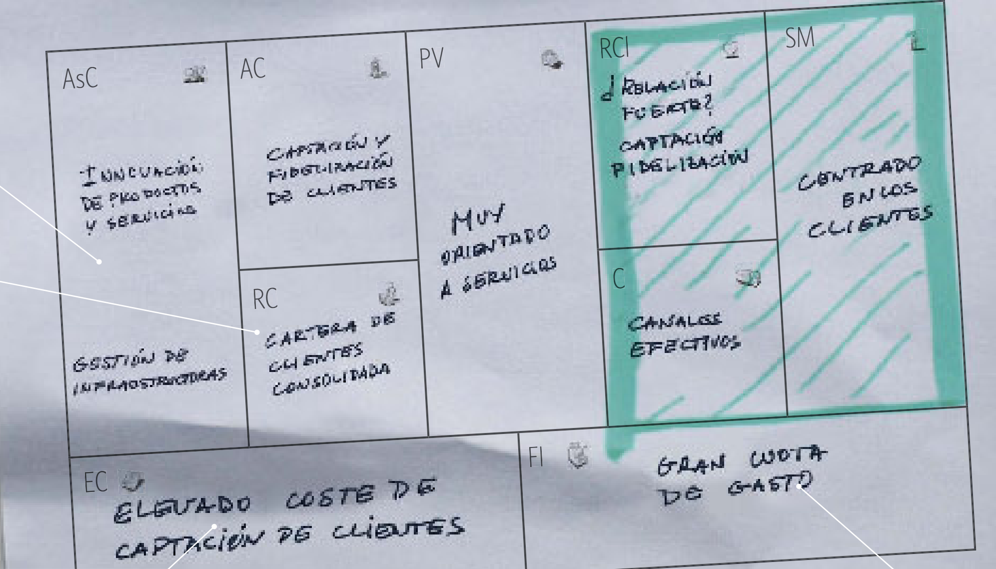
I+D
PROPIEDAD
INTELECTUAL
NUEVOS
PRODUCTOS Y
SERVICIOS
EMPRESAS DE
TELECOMUNI-
CACIONES
CÁNONES DE LICENCIA

Proveedores de contenidos

Para la innovación de productos y servicios, las empresas de telecomunicaciones desagregadas pueden recurrir a empresas creativas más pequeñas. La innovación requiere talento creativo, una cualidad que las empresas pequeñas y dinámicas tienen más capacidad para atraer. Las empresas de telecomunicaciones colaboran con otras empresas que garantizan un suministro constante de nuevas tecnologías, servicios y contenido multimedia, como mapas, juegos, vídeo y música. Es el caso de Mobilizy (Austria) y TAT (Suecia). Mobilizy se concentra en soluciones de servicios basados en localización para teléfonos inteligentes (desarrolló una conocida guía de viajes para móviles) y TAT se centra en la creación de interfaces de usuario avanzadas para móviles.

Patrones desagregados x3

Este modelo está diseñado para ampliar los conocimientos sobre el cliente y prestarle un servicio mejor o para crear lazos fuertes con los clientes.



Innovación de productos y servicios, infraestructura adquirida a TERCEROS.

Los ACTIVOS y RECURSOS CLAVE son la cartera de clientes y la confianza de los clientes y la confianza de los suscriptores ganada con el tiempo.

La captación y fidelización de clientes son las actividades que más GASTOS generan, lo que incluye gastos de creación de marca y marketing.

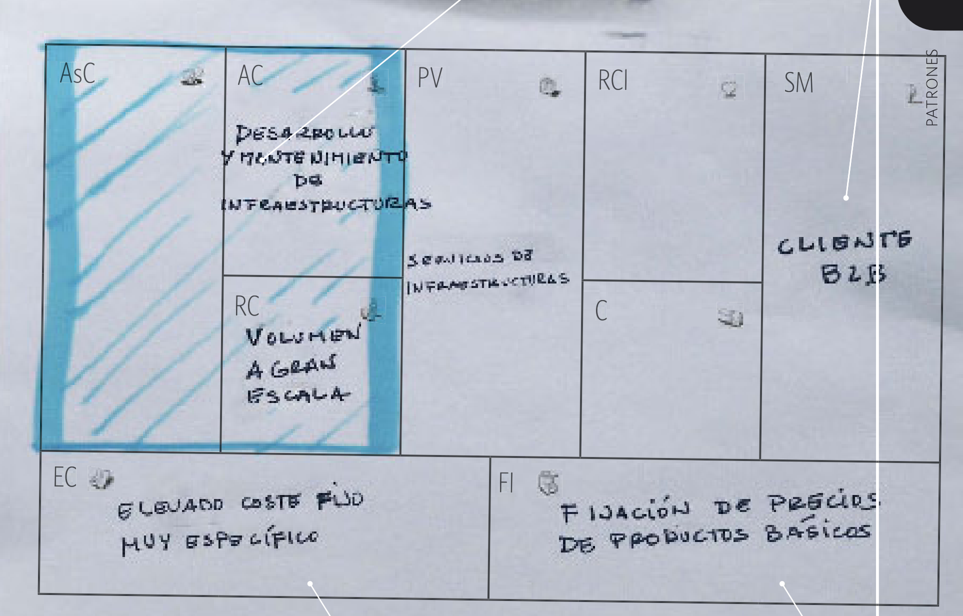
Este modelo pretende generar ingresos con una amplia gama de productos gracias a la confianza de los clientes. El objetivo es conseguir una elevada «cuota de gasto».

La ACTIVIDAD está centrada en promover la investigación y el desarrollo para sacar al mercado productos y servicios nuevos.

Los productos y servicios se pueden sacar al mercado directamente, aunque normalmente pasan por empresas B2B intermediarias que se dedican a las RELACIONES CON CLIENTES.

Las ACTIVIDADES y la oferta se centran en la prestación de servicios de infraestructura.

Los servicios suelen prestarse a CLIENTES PROFESIONALES.



Base de COSTES elevada debido a la lucha por el talento creativo, el RECURSO CLAVE de este modelo.

El factor de novedad permite cobrar PRECIOS ELEVADOS.

La plataforma se caracteriza por sus ELEVADOS COSTES FIJOS, que se rentabilizan gracias a la economía de escala y los volúmenes elevados.

Los INGRESOS se obtienen con márgenes de beneficios bajos y volúmenes elevados.

La larga cola

Definición: patrón n.º 2

El principio de los ***MODELOS DE NEGOCIO DE LARGA COLA*** *(long tail)* es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. • El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. • Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

[RE·FE·REN·CIAS]

1 • *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario.* Anderson, Chris. 2006.

2 • «The Long Tail.» *Wired Magazine*. Anderson, Chris. Octubre de 2004.

[E·JEM·PLOS]

Netflix, eBay, YouTube, Facebook y Lulu.com

EL 20 %

de las empresas destacadas se centran en un número reducido de productos que tienen un volumen de ventas elevado

N.° de ventas

Chris Anderson acuñó el concepto de *long tail* («larga cola») para describir un cambio en las empresas multimedia, que pasaron de vender grandes cantidades de un número reducido de éxitos a vender una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Anderson explicó cómo muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente, o incluso superior, al total de ingresos obtenido con éxitos de ventas.

Anderson cree que este fenómeno de la industria multimedia se desencadenó a causa de tres factores económicos:

1. Democratización de las herramientas de producción: la bajada de los precios de la tecnología permitió que los usuarios individuales accediesen a herramientas que hace tan sólo unos años tenían precios elevados. Ahora millones de aficionados pueden grabar música, realizar cortos y diseñar software sencillo con resultados profesionales.

2. Democratización de la distribución: internet ha convertido la distribución de contenido digital en un producto básico y ha reducido drásticamente los costes de inventario, las comunicaciones y las transacciones, abriendo así nuevos mercados para los productos especializados.

3. Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda: el verdadero desafío que plantea la venta de contenido especializado es encontrar compradores que puedan estar interesados. Los potentes motores de búsqueda y recomendación, las calificaciones de

La LARG

GA COLA se centra en una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido

los usuarios y las comunidades de interés han facilitado esta tarea enormemente.

La investigación de Anderson versa principalmente sobre la industria multimedia. Éste explicó, por ejemplo, cómo el videoclub en línea Netflix empezó a alquilar muchas películas de cine especializado. Cada una de estas películas tiene un índice de alquiler relativamente bajo, pero el total de ingresos generado por el amplio catálogo de películas de Netflix está al mismo nivel que el de los grandes éxitos de taquilla.

Anderson demostró que el concepto de larga cola se aplica también fuera de la industria multimedia. El éxito del sitio de subastas en línea eBay se basa en un ejército de usuarios que venden y compran pequeñas cantidades de artículos diversos.



La transformación del sector editorial







El modelo antiguo

Todos hemos oído hablar de aspirantes a escritores que elaboran sus manuscritos cuidadosamente y los envían a las editoriales con la esperanza de verlos publicados, pero que se enfrentan al rechazo constantemente. Esta imagen estereotipada de los editores y los autores tiene una gran parte de realidad: el modelo tradicional del sector editorial se basa en un proceso de selección en el que los editores revisan muchos manuscritos y autores antes de elegir a los que tienen más posibilidades de alcanzar un número mínimo de ventas. Los autores menos prometedores y sus títulos se rechazan, ya que la corrección, el diseño, la impresión y la promoción de libros con pocas ventas no es rentable. Los editores prefieren libros que se puedan imprimir en gran cantidad para su venta a un público amplio.

<table>
<tr><td rowspan="2">-</td><td>ADQUISICIÓN DE CONTENIDO
EDICIÓN
VENTAS</td><td rowspan="2">CONTENIDO GENERAL (PREFERIBLEMENTE GRANDES ÉXITOS)</td><td>-</td><td rowspan="2">PÚBLICO GENERAL</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS EDITORIALES
CONTENIDO</td><td>RED DE MINORISTAS</td></tr>
<tr><td colspan="2">EDICIÓN/MARKETING</td><td colspan="3">INGRESOS DE VENTA AL POR MAYOR</td></tr>
</table>



Un nuevo modelo

Lulu.com le dio la vuelta al modelo tradicional del sector editorial al permitir que cualquiera pueda publicar sus escritos. Su modelo de negocio consiste en ayudar a los autores aficionados o especializados a publicar sus obras. Lulu.com elimina las barreras de entrada tradicionales y proporciona a los autores las herramientas necesarias para elaborar, imprimir y distribuir su obra en internet. Este modelo difiere radicalmente del modelo tradicional, que selecciona únicamente las obras cuya publicación pueda resultar rentable. De hecho, el éxito de Lulu.com aumenta proporcionalmente al número de autores, ya que éstos se convierten en clientes. En pocas palabras, Lulu.com es una plataforma multilateral (pág. 76) al servicio de autores y lectores que ofrece una larga estela de contenido especializado generado por los usuarios. Actualmente, miles de autores utilizan las herramientas de autopublicación de Lulu.com para publicar y vender sus libros. Este modelo funciona porque los libros no se imprimen hasta que haya un pedido real y porque a Lulu.com no le perjudica que un título determinado no se venda, pues no incurre en ningún gasto.

-	DESARROLLO DE LA PLATAFORMA LOGÍSTICA	SERVICIOS DE AUTOPUBLICACIÓN MERCADO PARA CONTENIDO ESPECIALIZADO	COMUNIDADES DE INTERÉS PERFIL EN LÍNEA	AUTORES ESPECIALIZADOS NICHO DE PÚBLICO
	PLATAFORMA MODELO DE IMPRESIÓN SEGÚN DEMANDA		LULU.COM	
DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA PLATAFORMA		COMISIONES POR VENTAS (BAJAS) TARIFAS DEL SERVICIO DE PUBLICACIÓN		

La nueva larga cola de LEGO®

La empresa danesa de juguetes LEGO empezó a fabricar las famosas piezas interconectables en 1949. Son muchas las generaciones de niños que jugaron con estas piezas y LEGO ha comercializado miles de kits con diversos temas: estaciones espaciales, piratas y la Edad Media, entre otros. Sin embargo, con el tiempo, el aumento de la competencia en el sector de los juegos obligó a LEGO a buscar nuevas vías de crecimiento: la empresa empezó a adquirir los derechos para utilizar personajes de grandes éxitos de taquilla como *La guerra de las galaxias*, *Batman* e *Indiana Jones*. Estas licencias son caras, pero demostraron ser una fuente de ingresos impresionante.

En 2005, LEGO empezó a experimentar con el contenido generado por los usuarios y lanzó LEGO Factory, que permite a los clientes crear sus propios kits de LEGO y realizar un pedido a través de internet. El software LEGO Digital Designer permite a los clientes, que tienen a su disposición miles de componentes y cientos de colores, inventar y diseñar sus propios edificios, vehículos, temas y personajes. Incluso es posible diseñar la caja para guardar el kit personalizado. LEGO Factory convierte a los usuarios pasivos en participantes activos de la experiencia de diseño de LEGO. Este nuevo modelo implica la transformación de la cadena de valor, aunque el bajo volumen de ventas ha impedido que LEGO haya adaptado su infraestructura de soporte totalmente al nuevo modelo de LEGO Factory. De momento, se ha limitado a reajustar los recursos y las actividades actuales.

No obstante, en lo que se refiere al modelo de negocio, LEGO ha dejado atrás la personalización masiva para entrar en el terreno de *long tail*. Además de ayudar a los usuarios a diseñar sus propios kits de LEGO, LEGO Factory vende kits diseñados por los usuarios en internet, algunos de los cuales tienen mucha salida, y otros, poca o ninguna. Para LEGO, lo importante es que los kits diseñados por el usuario amplíen una línea de productos que antes se limitaba a un número reducido de kits con un porcentaje de ventas alto. Hoy, esta oferta de LEGO supone una pequeña parte del total de ingresos, pero es un primer paso hacia la aplicación de un modelo de larga cola que complementa (o sustituye) a un modelo tradicional orientado al público general.

LEGO

+

Los usuarios de LEGO pueden realizar sus propios diseños y solicitarlos a través de internet

=

LEGO Factory

+

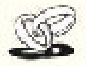
LEGO permite a los usuarios mostrar y vender sus diseños en internet

=

Catálogo de usuarios de LEGO

LEGO Factory: kits diseñados por los clientes

AsC



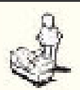
Los clientes que crean nuevos diseños de LEGO y los muestran en internet se convierten en socios clave que generan contenido y valor

AC



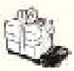
LEGO debe proporcionar y gestionar la plataforma y la logística necesarias para embalar y entregar los kits realizados por los clientes

RC



LEGO aún no ha adaptado totalmente sus recursos y actividades, que están diseñados para el mercado de masas

PV



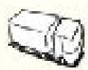
LEGO Factory amplía considerablemente la gama de kits disponibles al ofrecer a los fans de LEGO las herramientas necesarias para crear, exhibir y vender los kits que diseñan

RCl



LEGO Factory da lugar a una larga cola de clientes que están muy interesados en contenido especializado y buscan alternativas a los kits convencionales

C



La existencia de LEGO Factory depende en gran medida del canal web

SM



Miles de kits nuevos diseñados por los clientes complementan a la perfección los kits estándar de LEGO. LEGO Factory pone a los clientes que crean diseños personalizados en contacto con otros clientes, de modo que se crea una plataforma de contactos y las ventas aumentan

EC

LEGO Factory aprovecha los costes de producción y logística que genera el modelo tradicional de venta al por menor

FI



El objetivo de LEGO Factory es generar pequeños ingresos con un gran número de artículos diseñados por clientes. Esto supone una adición valiosa a los ingresos generados por la venta al por menor de grandes volúmenes

Patrón de larga cola

En este patrón, los SOCIOS CLAVE son los proveedores de contenido especializado (profesional o generado por los usuarios).

La PROPUESTA DE VALOR de un modelo de negocio de larga cola se caracteriza por la oferta de un amplio abanico de artículos con poca salida que puede coexistir con otro de productos muy vendidos. Los modelos de negocio de larga cola también pueden promover la creación de contenido por parte de los usuarios o basarse en ella.

Los modelos de negocio de larga cola se centran en los nichos de CLIENTES.

Un modelo de negocio de larga cola puede ser útil para productores de contenido profesionales o aficionados, y puede crear una plataforma multilateral (pág. 76) adecuada tanto para los usuarios como para los productores.

EL RECURSO CLAVE es la plataforma y las ACTIVIDADES CLAVE van desde el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma hasta la adquisición y producción de contenido especializado.

Los principales COSTES se derivan del desarrollo y el mantenimiento de la plataforma.

Este modelo se basa en la suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos. Las FUENTES DE INGRESOS, variables, incluyen la publicidad, la venta de productos y las suscripciones.

Normalmente, los modelos de negocio de larga cola utilizan internet como único CANAL PARA LAS TRANSACCIONES y las RELACIONES CON LOS CLIENTES.

Platafor-mas mul-tilaterales

Definición: patrón n.º 3

Las ***PLATAFORMAS MULTILATERALES*** reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. • Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. • La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. • El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red».

[RE·FE·REN·CIAS]

1 • «Strategies for Two-Sided Markets.» *Harvard Business Review*. Eisenmann, Parker, Van Alstyne. Octubre de 2006.

2 • *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Evans, Hagiu, Schmalensee. 2006.

3 • «Managing the Maze of Multisided Markets.» *Strategy & Business*. Evans, David. Otoño de 2003.

[E·JEM·PLOS]

Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, *Financial Times*

Las plataformas multilaterales (o mercados multilaterales, en la jerga de los economistas) constituyen un fenómeno empresarial importante. Hace muchos años que existen, pero proliferaron con la expansión de la tecnología de la información. La tarjeta de crédito Visa, el sistema operativo Microsoft Windows, el *Financial Times*, Google, la videoconsola Wii y Facebook son tan sólo unos cuantos ejemplos de plataformas multilaterales que tuvieron éxito. Las incluimos en este libro porque el patrón de modelo de negocio que representan tiene una presencia cada vez mayor.

¿Qué es exactamente una plataforma multilateral? Se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Las tarjetas de crédito, por ejemplo, vinculan a los comercios con los titulares de las tarjetas; los sistemas operativos vinculan a los fabricantes de hardware, los desarrolladores de aplicaciones y los usuarios; los periódicos vinculan a los lectores con los anunciantes; las videoconsolas vinculan a los desarrolladores de juegos con los jugadores. Para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. El valor de la plataforma para un grupo de usuarios determinado depende en gran medida del número de usuarios que haya en los otros lados de la plataforma. Una videoconsola únicamente atraerá a los compradores si dispone de juegos suficientes y, a su vez, los desarrolladores de juegos sólo harán juegos para una videoconsola nueva si ya cuenta con un número considerable de usuarios. Este factor hace que las plataformas multilaterales se enfrenten con frecuencia al dilema del huevo o la gallina.

A veces, las plataformas multilaterales solucionan este problema subvencionando a un segmento del mercado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes supone un gasto para el operador de una plataforma, que a menudo decide atraer a un segmento con una propuesta de valor de bajo coste o gratuita para así captar a los usuarios del otro lado de la plataforma. Los operadores



Segmento B

FACILITAR LA INTERACCIÓN

etc.

etc.

Segmento N

de plataformas multilaterales se enfrentan a dificultades como determinar la parte que deben subvencionar o la fijación del precio adecuado para captar clientes.

El periódico gratuito *Metro*, que surgió en Estocolmo y ahora se puede encontrar en muchas grandes ciudades de todo el mundo, es un claro ejemplo de plataforma multilateral. *Metro* se lanzó en 1995 y atrajo inmediatamente a muchos lectores, ya que se distribuía gratuitamente en las estaciones de tren y autobuses de todo Estocolmo. Esta gran acogida hizo que los anunciantes se interesasen, por lo que el modelo no tardó en ser rentable. Otro ejemplo es Microsoft, que regaló su kit de desarrollo de software (SDK) de Windows para fomentar el desarrollo de nuevas aplicaciones para su sistema operativo. El incremento en el número de aplicaciones disponibles atrajo a más usuarios a la plataforma Windows y, consecuentemente, los ingresos de Microsoft aumentaron. La videoconsola Playstation 3 de Sony, por otro lado, es un ejemplo de plataforma multilateral que fracasó. Sony subvencionó el precio de las videoconsolas con la esperanza de obtener más regalías de los juegos. Esta estrategia no funcionó porque se vendieron menos juegos de Playstation 3 de los que Sony había previsto inicialmente.

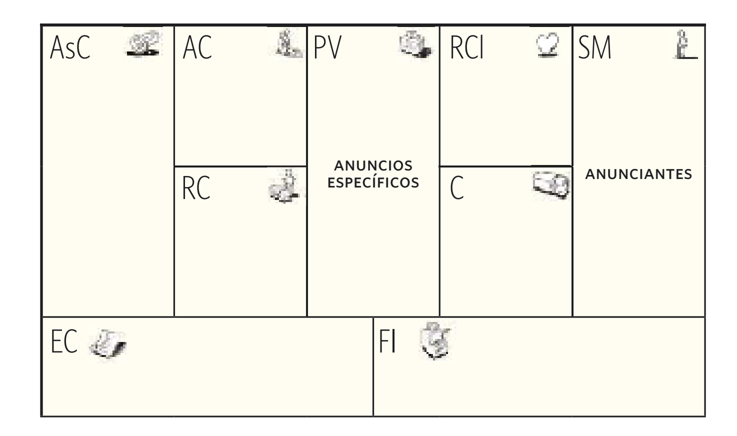
Los operadores de plataformas multilaterales deben preguntarse lo siguiente: ¿podemos atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma?, ¿qué lado está más supeditado a los precios?, ¿es posible atraer a ese lado con una oferta subvencionada?, ¿el otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir las subvenciones?

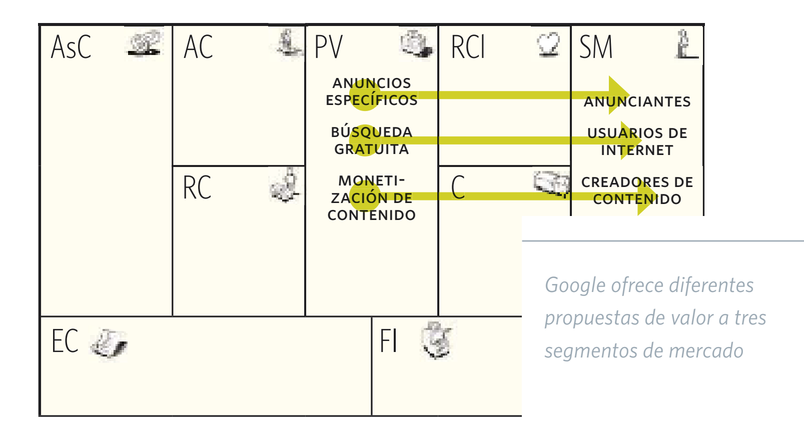
En las páginas siguientes se describen brevemente tres ejemplos de patrones de plataforma multilateral. Primero, veremos el modelo de negocio de Google; después, explicaremos cómo Nintendo, Sony y Microsoft compiten con patrones ligeramente diferentes, y por último, veremos la evolución de Apple hasta convertirse en el operador de una potente plataforma multilateral.

El modelo de negocio de Google

La clave del modelo de negocio de Google es su propuesta de valor: proporcionar anuncios de texto muy específicos en toda la web. Su servicio AdWords permite a los anunciantes publicar anuncios y enlaces patrocinados en las páginas de búsqueda de Google (y en redes de contenido afiliadas, como veremos más adelante). Estos anuncios se muestran junto a los resultados de la búsqueda cuando los usuarios utilizan el motor de búsqueda de Google. Google garantiza que sólo se muestran anuncios relacionados con el término de la búsqueda. El servicio resulta atractivo para los anunciantes porque les permite adaptar sus campañas en línea a búsquedas específicas y objetivos demográficos claros. No obstante, el modelo solamente funciona si hay muchas personas que utilizan el motor de búsqueda de Google. El número de anuncios mostrados y el valor creado para los anunciantes son proporcionales al número de personas que utilizan Google.

La propuesta de valor de Google para los anunciantes depende mucho de la cantidad de clientes que atraiga a su página web, por lo que la empresa ofrece a este segundo grupo de clientes un potente motor de búsqueda y aumenta su abanico de herramientas, como Gmail (correo electrónico basado en la web), Google Maps y Picasa (un álbum de fotos en línea). Además, Google amplió su campo de actuación con un tercer servicio que permite mostrar sus anuncios en sitios web que no sean de Google. Este servicio, llamado AdSense, permite a los usuarios obtener un porcentaje de los ingresos por publicidad de Google a cambio de mostrar anuncios en sus sitios web. AdSense analiza automáticamente el contenido del sitio web en cuestión y muestra a sus visitantes anuncios de texto e imágenes pertinentes. La propuesta de valor para estos usuarios, el tercer segmento de mercado de Google, es la generación de ingresos con su contenido.

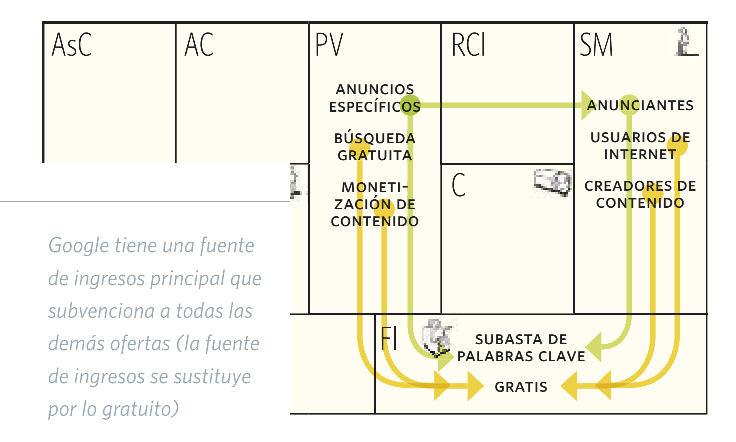




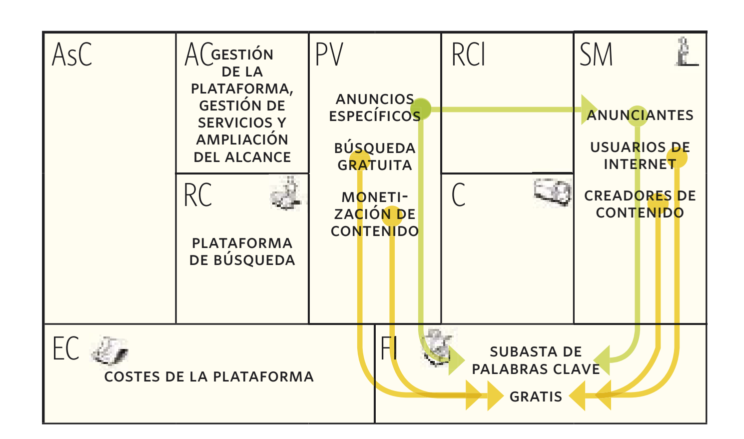
Google ofrece diferentes propuestas de valor a tres segmentos de mercado

Como plataforma multilateral, Google tiene un modelo de ingresos muy claro: gana dinero en un segmento de mercado (los anunciantes) y proporciona ofertas gratuitas a los otros dos segmentos (los usuarios de internet y los propietarios de contenido). Este modelo es lógico, ya que cuantos más anuncios muestra a los usuarios de internet, más dinero recibe de los anunciantes. A su vez, el aumento de los beneficios por publicidad motiva a los propietarios de contenido a hacerse socios de AdSense. Los anunciantes no compran el espacio publicitario a Google directamente, sino que pujan por palabras clave asociadas con los términos de búsqueda o el contenido de otros sitios web. La puja se realiza en un servicio de subastas de AdWords: cuanto más popular sea una palabra clave, más tendrá que pagar por ella el anunciante. Los elevados ingresos que genera AdWords permiten a Google mejorar continuamente su oferta gratuita para los usuarios del motor de búsqueda y AdSense.

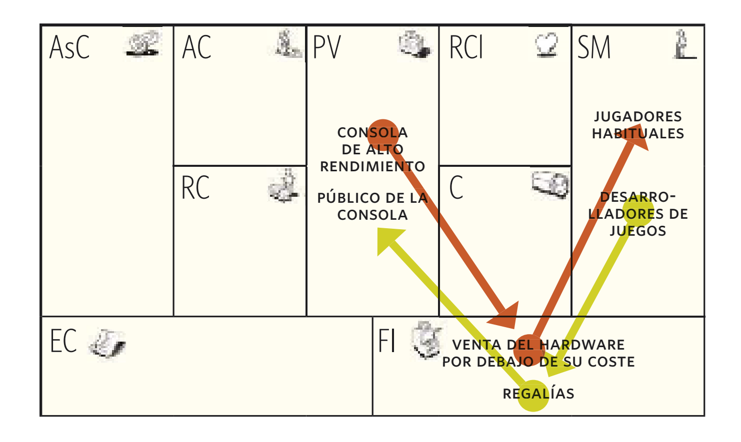
El recurso clave de Google es su plataforma de búsqueda, que es la base de tres servicios diferentes: búsqueda web (google.com), publicidad (AdWords) y monetización del contenido de terceros (AdSense). Estos servicios funcionan mediante una serie de complejos algoritmos propietarios de coincidencia y búsqueda soportados por una cara infraestructura de TI. Las tres actividades clave de Google se pueden definir de la manera siguiente: 1) creación y mantenimiento de la infraestructura de búsqueda; 2) gestión de los tres servicios principales, y 3) promoción de la plataforma para usuarios, propietarios de contenido y anunciantes nuevos.



Google tiene una fuente de ingresos principal que subvenciona a todas las demás ofertas (la fuente de ingresos se sustituye por lo gratuito)



Wii y PSP/Xbox
El mismo patrón, diferentes enfoques



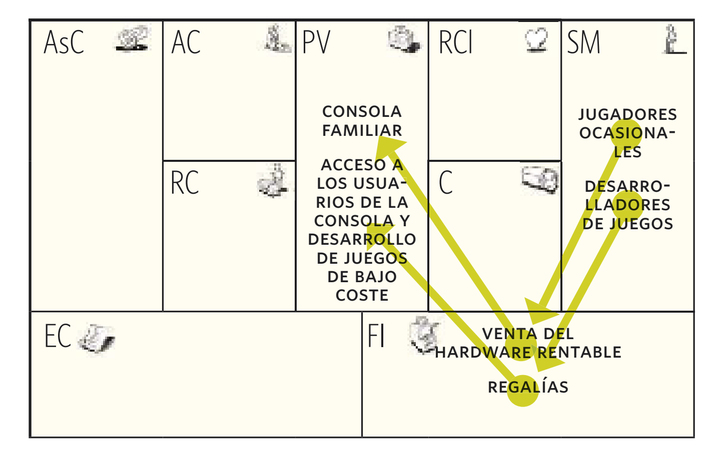
El enfoque de la PSP/Xbox

El negocio multimillonario de las videoconsolas es un claro ejemplo de plataforma bilateral. Por un lado, el fabricante de una consola tiene que captar al mayor número posible de jugadores para atraer así a los desarrolladores de juegos. Por otro lado, los jugadores solamente compran el hardware si hay bastantes juegos interesantes disponibles para la consola en cuestión. En el sector de los videojuegos, esto ha provocado una encarnizada batalla entre los tres competidores principales y sus dispositivos: la Playstation de Sony, la Xbox de Microsoft y la Wii de Nintendo. Las tres empresas utilizan plataformas bilaterales, aunque las diferencias entre el modelo de negocio de Sony y Microsoft y el enfoque de Nintendo son considerables, lo que demuestra que en los mercados no siempre hay una solución única.

Sony y Microsoft dominaron el mercado de las videoconsolas hasta que la Wii de Nintendo arrasó el sector con una visión renovada de la tecnología y un modelo de negocio increíblemente diferente. Antes de comercializar la Wii, Nintendo estaba perdiendo cuota de mercado a pasos agigantados y se encontraba al borde de la bancarrota. La consola Wii cambió esta situación y catapultó a Nintendo hasta el puesto número uno del mercado.

Hasta la fecha, los fabricantes de videoconsolas diseñaban sus productos con los jugadores habituales en mente y competían en precio y rendimiento. Para este ávido público, la calidad de los juegos, los gráficos y la velocidad del procesador eran los principales criterios de selección. Esta realidad llevó a los fabricantes a diseñar consolas extremadamente caras y sofisticadas para venderlas por debajo de su coste durante muchos años, subvencionando el hardware con otras dos fuentes de ingresos: primero desarrollaban y vendían sus propios juegos para las consolas y después obtenían regalías de otros desarrolladores que compraban el derecho a crear juegos para determinadas consolas. Éste es el patrón típico de una plataforma bilateral: un lado (el cliente) recibe una generosa subvención para vender el máximo número posible de consolas y el otro lado (los desarrolladores de juegos) genera beneficios.

El mismo patrón pero un modelo de negocio diferente: Wii de Nintendo



El enfoque de la Wii

La Wii de Nintendo le dio la vuelta a la tortilla. Al igual que sus competidores, la Wii se basa en una plataforma bilateral, aunque presenta algunas diferencias bastante grandes. Las consolas de Nintendo se dirigen al vasto mercado de los jugadores ocasionales, no al reducido mercado tradicional de jugadores habituales. Nintendo conquistó los corazones de los jugadores ocasionales con dispositivos relativamente económicos equipados con un mando a distancia especial que permite controlar la acción del juego con gestos físicos. Los novedosos y divertidos juegos controlados por movimiento, como Wii Sports, Wii Music y Wii Fit, atrajeron a un gran número de jugadores ocasionales. Este diferenciador también constituye la base del nuevo tipo de plataforma bilateral que creó Nintendo.

Sony y Microsoft competían con tecnología cara, propietaria y de última generación dirigida al segmento de jugadores habituales; además, subvencionaron la tecnología con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y poder vender el hardware a un precio asequible. Nintendo, a su vez, se centró en un segmento de mercado que no concede tanta importancia al rendimiento de la tecnología y atrajo a los clientes con el factor de diversión del control por movimiento. Esta innovación tecnológica resultó mucho más barata que los nuevos y potentes *chipsets*, por lo que la producción de la Wii de Nintendo fue mucho más barata y la empresa no tuvo que recurrir a las subvenciones de comercialización. Ésta es la principal diferencia entre Nintendo y sus rivales Sony y Microsoft: Nintendo obtiene ingresos en ambos lados de la plataforma, percibe beneficios por cada consola vendida y regalías de los desarrolladores de juegos.

A modo de resumen, el éxito comercial de la Wii se explica con tres factores interrelacionados de su modelo de negocio: 1) bajo coste del producto (control por movimiento); 2) mercado nuevo y sin explotar, menos preocupado por el aspecto tecnológico (jugadores ocasionales); y 3) plataforma bilateral que genera ingresos en ambos lados. Estos tres factores rompen claramente con la tradición del sector de los videojuegos.

Conversión de Apple en un operador de plataforma

La evolución de la línea de productos de Apple desde el iPod hasta el iPhone refleja la transición de la empresa hacia un patrón de modelo de negocio con una plataforma potente. En sus inicios, el iPod era un dispositivo autónomo; a diferencia del iPhone, que se convirtió en una potente plataforma multilateral con aplicaciones de terceros que Apple controla mediante su tienda App Store.







iPod — 2001

Cambio al modelo de negocio de plataforma multilateral

iPod e iTunes — 2003

Consolidación del modelo de negocio de plataforma

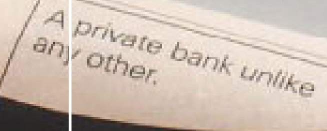
iPhone y AppStore — 2008

Apple lanzó el iPod en 2001 como un producto autónomo. Los usuarios podían copiar sus CD y descargar música de internet en el dispositivo. El iPod era una plataforma tecnológica para el almacenamiento de música procedente de diversas fuentes. No obstante, en sus inicios, Apple no explotaba la función de plataforma del iPod en su modelo de negocio.

En 2003, Apple introdujo la tienda musical iTunes Store, que estaba muy vinculada al iPod. Esta tienda, donde los usuarios podían comprar y descargar música digital con mucha comodidad, fue el primer intento de Apple de explotar la función de plataforma. Básicamente, iTunes ofrecía una forma de contacto directo entre los propietarios de los derechos de la música y los compradores. Esta estrategia catapultó a Apple a su posición actual como principal minorista de música en línea de todo el mundo.

En 2008, Apple consolidó su estrategia de plataforma con el lanzamiento de la tienda App Store para el deseado iPhone. En esta tienda, los usuarios pueden realizar búsquedas, comprar y descargar aplicaciones directamente desde la tienda iTunes Store e instalarlas en sus teléfonos iPhone. Los desarrolladores de aplicaciones deben vender todos sus productos a través de la tienda App Store, y Apple se queda con una regalía del 30 % de cada venta.

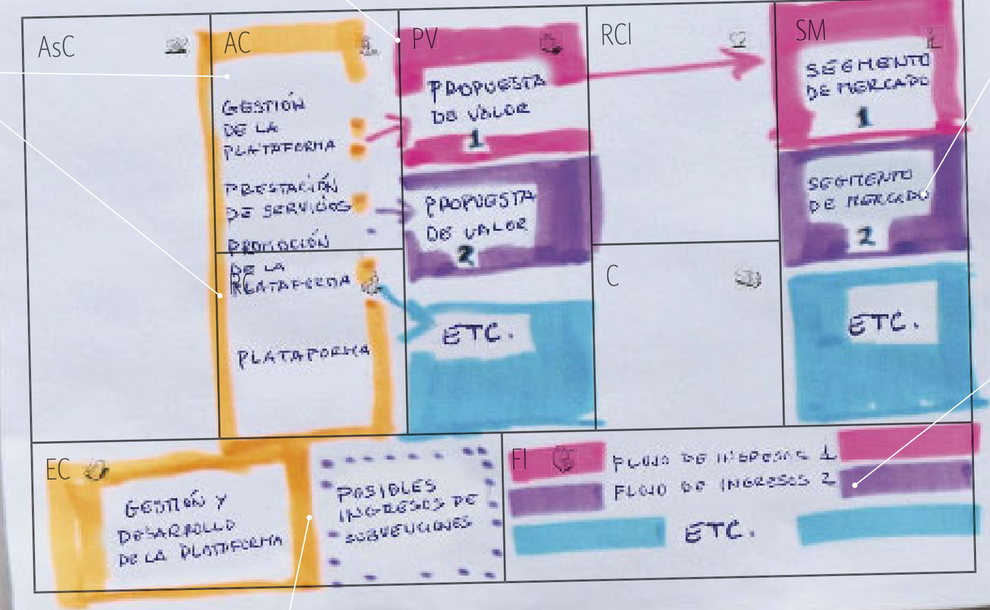
Patrón de plataforma multilateral





Normalmente, la PROPUESTA DE VALOR crea valor en tres áreas principales: 1) atrae a grupos de usuarios (es decir, segmentos de mercado); 2) pone en contacto diferentes segmentos de mercado, y 3) reduce los costes mediante la gestión de las transacciones en la plataforma.

El RECURSO CLAVE de este patrón de modelo de negocio es la plataforma. Por lo general, las tres actividades clave son la gestión de la plataforma, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.



Los modelos de negocio que presentan un patrón de plataforma multilateral tienen una estructura diferente, cuentan con dos o más SEGMENTOS DE MERCADO, cada uno con una propuesta de valor distinta y una fuente de ingresos asociada. Además, un segmento de mercado no puede existir sin los demás.

Cada segmento de mercado representa una FUENTE DE INGRESOS diferente. Puede que uno o varios segmentos disfruten de ofertas gratuitas o a precios reducidos, que se subvencionan con los ingresos generados en los demás segmentos de mercado. La elección del segmento que recibe la subvención es crucial, ya que puede determinar el éxito de un modelo de negocio de plataforma multilateral.

Los principales COSTES de este patrón proceden del mantenimiento y el desarrollo de la plataforma.

GRATIS como modelo de negocio

Definición: patrón n.º 4

GRATIS • En el modelo de negocio ***GRATIS***, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. • Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. • Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

[RE·FE·REN·CIAS]

1 • «Free! Why $0.00 is the Future of Business.» [«¡Gratis! Por qué el futuro está en lo gratuito»]. *Wired Magazine*. Anderson, Chris. Febrero de 2008.

2 • «How about Free? The Price Point That Is Turning Industries on Their Heads.» [«¿Qué pasa con lo gratuito? El precio que está invirtiendo los negocios»]. *Knowledge@Wharton*. Marzo de 2009.

3 • *Gratis: el futuro de un precio radical*. Anderson, Chris. 2008.

[E·JEM·PLOS]

Metro (periódico gratuito), Flickr, Open Source, Skype, Google, teléfonos móviles gratuitos

Los productos gratuitos siempre han sido una propuesta de valor atractiva. Cualquier vendedor o economista podría confirmar que la demanda que se genera con un precio de cero es muy superior a la generada con un precio de un céntimo o cualquier otro precio. Las ofertas gratuitas han eclosionado en los últimos años, especialmente en internet. Sin duda, la cuestión es cómo se puede ofrecer algo gratis de forma sistemática y, aun así, percibir unos ingresos sustanciosos. Por un lado, se puede argumentar que el coste de determinados regalos, como la capacidad de almacenamiento de datos en línea, ha caído en picado. No obstante, para obtener beneficios, una empresa que ofrezca productos o servicios gratuitos debe generar ingresos de alguna manera.

Existen varios patrones que posibilitan la integración de productos y servicios gratuitos en un modelo de negocio. Algunos de los patrones GRATUITOS tradicionales son conocidos. Es el caso de la publicidad, que se basa en el patrón de plataformas multilaterales antes descrito (pág. 76). Otros patrones, como el famoso modelo *freemium*, que consisten en proporcionar servicios básicos de forma gratuita y cobrar una cuota por los servicios *premium*, han ganado terreno con el aumento de la digitalización de los productos y servicios ofrecidos a través de internet.

Chris Anderson, creador del concepto de *long tail* descrito anteriormente (pág. 66), ha contribuido al reconocimiento público del concepto «gratis». Anderson demuestra que el aumento de las ofertas gratuitas está estrechamente relacionado con los aspectos económicos, radicalmente diferentes, de los productos y servicios digitales. Por ejemplo, la creación y grabación de una canción supone una inversión de tiempo y dinero para el artista, pero el coste de su copia y distribución en formato digital a través de internet es prácticamente nulo. De acuerdo con esta idea, un artista puede promocionar y ofrecer su música a usuarios de todo el mundo a través de internet, siempre y cuando tenga otras fuentes de ingresos, como los conciertos y el *merchandising*, para cubrir gastos. Algunos grupos y artistas, como Radiohead o Trent Reznor, de Nine Inch Nails, han utilizado con éxito el modelo de música gratuita.

En este apartado estudiaremos tres patrones diferentes para conseguir un modelo de negocio GRATIS viable. Estos patrones se basan en aspectos económicos distintos pero comparten una característica común: al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de la oferta gratuita. Los tres patrones son: 1) oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad); 2) servicios básicos gratuitos con servicios *premium* opcionales (modelo *freemium*), y 3) el modelo del cebo y el anzuelo *(bait and hook)*, que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras.

¿(Cómo) puedes hacerlo gratis?

Publicidad: un modelo de plataforma multilateral

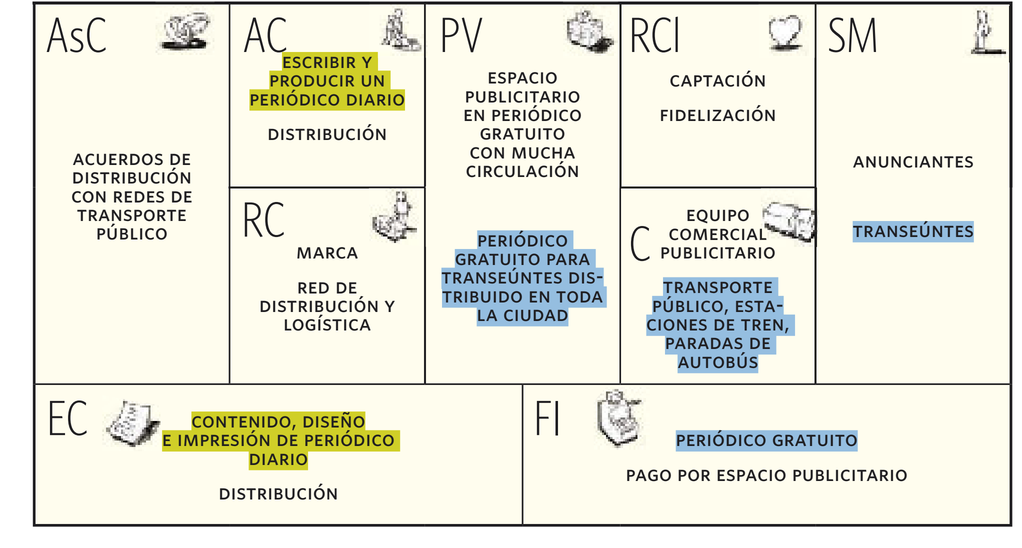
La publicidad es una fuente de ingresos arraigada que hace posible la existencia de ofertas gratuitas. Está presente en la televisión, la radio, internet y, en una de sus formas más sofisticadas, en los anuncios específicos de Google. En un modelo de negocio, las ofertas GRATIS subvencionadas con publicidad constituyen una forma específica de patrón de plataforma multilateral (pág. 76). En un lado de la plataforma el objetivo es atraer a los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos, mientras que en el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes.

El periódico gratuito *Metro*, que nació en Estocolmo y ahora está disponible en cientos de ciudades de todo el mundo, es un sorprendente ejemplo de este patrón. La genialidad de *Metro* reside en la modificación que hizo del modelo de diario tradicional: en primer lugar, ofreció el periódico gratis, y en segundo lugar, concentró su distribución (manual y en expositores) en las zonas de paso con mucho tránsito y en las redes de transporte público. Esto obligó a *Metro* a desarrollar su propia red de distribución, pero le permitió conseguir rápidamente una gran circulación. En tercer lugar, *Metro* recortó los costes editoriales utilizando un papel de baja calidad, la suficiente para entretener a los jóvenes transeúntes en los rutinarios trayectos cortos. La competencia no tardó en aparecer con el mismo modelo, pero *Metro* la mantuvo al margen gracias a una serie de tácticas inteligentes como, por ejemplo, controlar muchos de los expositores situados en las estaciones de tren y autobuses, lo que obligó a la competencia a recurrir a la distribución manual, más costosa, en los puntos más importantes.

Minimiza los costes con un papel de baja calidad, la suficiente para su lectura en trayectos cortos

Garantiza un alto nivel de circulación con una oferta gratuita concentrada en las zonas de paso y las redes de transporte público más frecuentadas

Metro



Mercado de masas ≠ ingresos automáticos por publicidad

Un número elevado de usuarios no implica necesariamente una suma ingente de ingresos por publicidad, tal como demuestra la red social Facebook. En mayo de 2009, la empresa afirmó que contaba con más de 200 millones de usuarios activos, de los que más de 100 millones visitaban el sitio todos los días. Estas cifras convierten a Facebook en la red social más grande del mundo. Sin embargo, según los expertos, sus usuarios prestan menos atención a los anuncios de Facebook que a los anuncios web tradicionales. La publicidad es tan sólo una de las posibles fuentes de ingresos de Facebook, pero está claro que llegar a un mercado masivo no garantiza unos elevados ingresos por publicidad. Cuando se escribió este texto, la empresa privada Facebook no había revelado sus cifras de ingresos.

Facebook

PERSONALIZACIÓN MASIVA

ESPACIO PUBLICITARIO EN RED SOCIAL CON MUCHO TRÁFICO

RED SOCIAL GRATUITA

EQUIPO COMERCIAL PUBLICITARIO

FACEBOOK.COM

ANUNCIANTES

PÚBLICO WEB INTERNACIONAL

CUENTAS GRATUITAS

PAGO POR ESPACIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK

Periódicos: ¿gratuitos o no?

El sector de la edición de periódicos se está desmoronando a causa del modelo de negocio GRATIS. Presionados por el contenido disponible gratuitamente en internet y los periódicos gratis, son varios los periódicos tradicionales que ya se han declarado en quiebra. En 2008, se produjo un punto de inflexión para el sector de las noticias en Estados Unidos, cuando el número de lectores que leían las noticias en línea de forma gratuita superó al número de lectores que pagaban por un periódico o una revista, según un estudio del Pew Research Center.

Antes, los periódicos y las revistas obtenían ingresos de tres fuentes: ventas en quioscos, cuotas de suscripción y publicidad. Las dos primeras están disminuyendo rápidamente y la tercera no crece al ritmo adecuado. Muchos periódicos han notado un aumento en el número de lectores en internet, pero no han conseguido incrementar en proporción los ingresos por publicidad. Además, los elevados costes fijos que garantizan un buen periodismo (búsqueda de noticias y equipos editoriales) no han cambiado.

Algunos periódicos recurrieron, con diferentes resultados, a las suscripciones en línea de pago. Resulta difícil cobrar por un artículo cuando los lectores tienen acceso gratuito a contenido similar en sitios web como CNN.com o MSNBC.com. Son pocos los periódicos que consiguieron motivar a los lectores para que pagasen por acceder a contenido *premium* en internet.

Por su parte, la prensa impresa se ve amenazada por publicaciones gratuitas como *Metro*. A pesar de ofrecer un formato y una calidad periodística totalmente diferentes, y centrarse en lectores jóvenes que antes no leían prensa, este tipo de publicaciones aumentan la presión a la que están sujetos los proveedores de noticias de pago. Cada vez es más difícil cobrar dinero por las noticias.

Algunos empresarios del sector están probando formatos nuevos basados en el espacio en internet. Es el caso, por ejemplo, de True/Slant (trueslant.com), que reúne en un solo sitio el trabajo de más de sesenta periodistas, cada uno experto en un campo específico. Los autores reciben un porcentaje de los ingresos por publicidad y patrocinio que genera True/Slant y los anunciantes pueden publicar su material, a cambio de una cuota, en páginas con contenido similar al de las noticias.

Publicidad gratuita: patrón de plataformas multilaterales

Si ofrece un PRODUCTO O SERVICIO adecuado y recibe mucho tráfico, los anunciantes se interesan por la plataforma, de modo que están dispuestos a PAGAR una cuota destinada a financiar los productos y servicios gratuitos.

Los principales COSTES están relacionados con el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma, aunque también puede haber costes de generación de tráfico y fidelización.

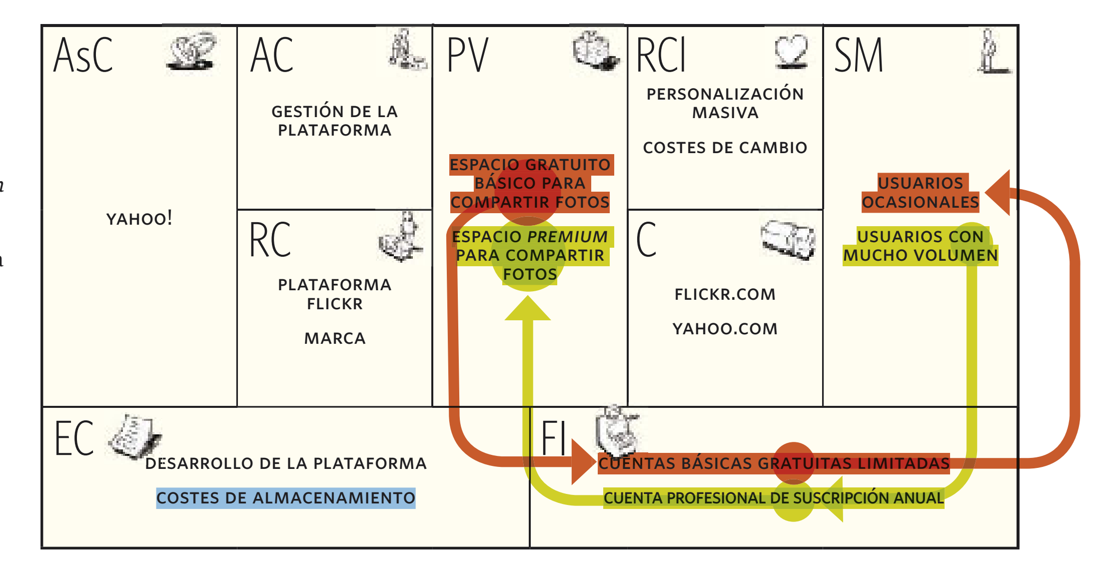
Los productos y servicios gratuitos generan mucho tráfico en la plataforma e incrementan su atractivo para los anunciantes.

Freemium: *lo básico es gratis, los extras tienen un precio*

El término *freemium*, acuñado por Jarid Lukin y difundido por el capitalista de riesgo Fred Wilson en su blog, se refiere a un modelo de negocio, basado principalmente en internet, que combina servicios básicos gratuitos con servicios *premium* de pago. El modelo *freemium* se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones. La mayoría de estos usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan sólo un porcentaje inferior al 10 % de todos los usuarios se suscriba a los servicios *premium* de pago. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutan los demás usuarios. El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo. En los modelos *freemium* hay que tener en cuenta los parámetros siguientes: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios *premium* (de pago).

Flickr, el popular sitio web para compartir fotos que Yahoo! adquirió en 2005, es un buen ejemplo de modelo de negocio *freemium*. Flickr ofrece una cuenta básica gratuita en la que los usuarios pueden cargar y compartir imágenes. Este servicio gratuito tiene ciertas limitaciones, como espacio de almacenamiento limitado y un número máximo de cargas al mes. Los usuarios pueden pagar una pequeña cuota anual para obtener una cuenta profesional con cargas y espacio de almacenamiento ilimitados, además de otras características.

Flickr



Costes fijos y costes hundidos relacionados con el desarrollo de la plataforma

Costes variables en función del número de fotos almacenadas

Gran cartera de cuentas básicas para usuarios ocasionales

Pequeña cartera de usuarios profesionales



Código abierto: freemium con una vuelta de tuerca

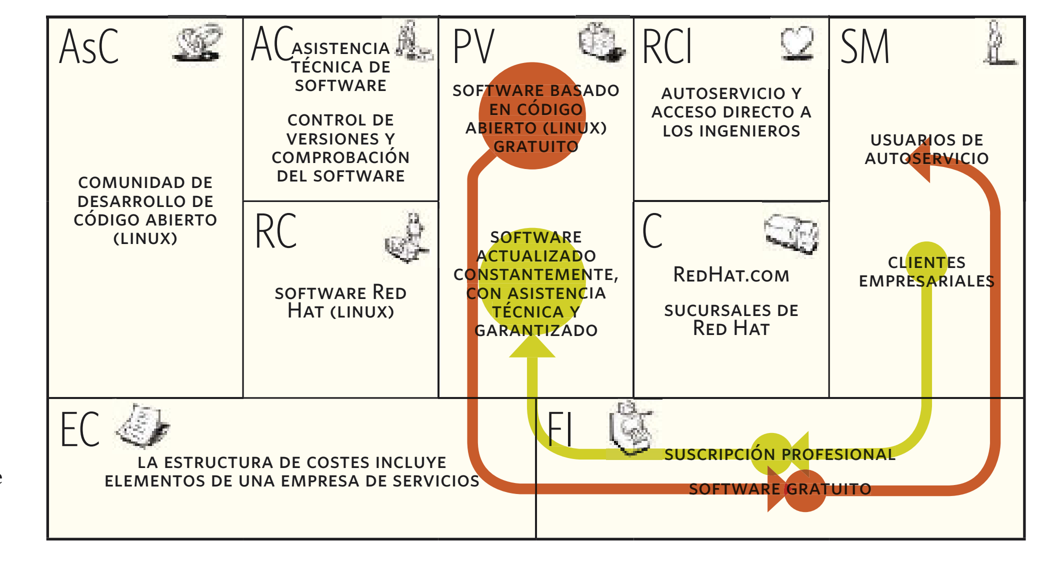
Los modelos de negocio del sector del software empresarial suelen destacar por dos características: en primer lugar, el elevado coste fijo que supone contar con una plantilla de desarrolladores de software expertos que creen el producto, y en segundo lugar, un modelo de ingresos basado en la venta de varias licencias de usuario y frecuentes actualizaciones del software.

Red Hat, una empresa de software estadounidense, dio un giro de 360 grados a este modelo: en vez de crear software desde cero, basó su producto en software de código abierto desarrollado por miles de ingenieros de software de todo el mundo. Red Hat comprobó que las empresas mostraban interés por el software de código abierto gratuito y estable, pero se resistían a utilizarlo porque ninguna entidad se hacía responsable legalmente de su suministro y mantenimiento. Red Hat suplió esta deficiencia con versiones estables, probadas y listas para el uso del software de código abierto disponible gratuitamente, especialmente Linux.

Los productos de Red Hat se ofrecen con asistencia técnica durante siete años. Este modelo beneficia a los clientes, ya que les permite disfrutar del coste y la estabilidad del software de código abierto al tiempo que los protege ante la incertidumbre que despierta un producto que no es propiedad legal de nadie. Red Hat se beneficia porque la comunidad de código abierto mejora constantemente el núcleo de su software de forma gratuita. Esto reduce significativamente los costes de desarrollo de Red Hat.

Obviamente, Red Hat también tiene que ganar dinero, por lo que en vez de cobrar a los clientes cada vez que saca una versión nueva (el modelo de ingresos tradicional en este sector), vende suscripciones. A cambio de una cuota anual, los clientes tienen acceso constante a la última versión de Red Hat, asistencia técnica ilimitada y la seguridad de trabajar con un propietario legal del producto. Las empresas están dispuestas a pagar por este servicio, a pesar de que muchas versiones de Linux y otro software de código abierto están disponibles de forma gratuita.

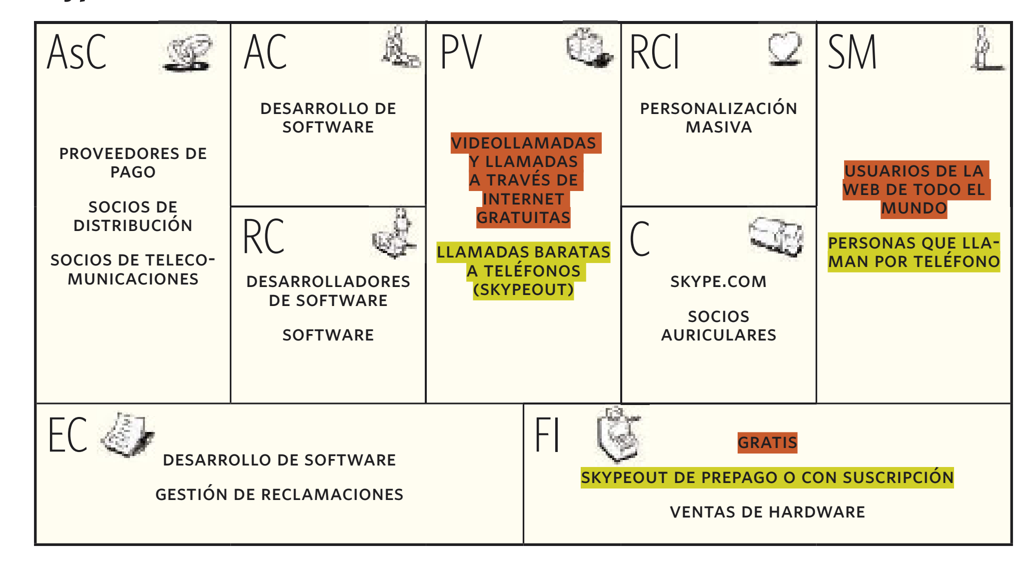
Red Hat



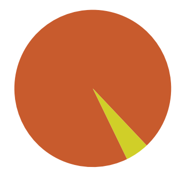
Skype

Skype presenta un ejemplo interesante de patrón *freemium* que irrumpió en el mercado de las telecomunicaciones con un servicio de llamadas gratuitas a través de internet. Skype desarrolló un software con este nombre que, una vez instalado en un ordenador o teléfono inteligente, permite a los usuarios hacer llamadas de un dispositivo a otro sin coste alguno. Este servicio es posible gracias a una estructura de costes totalmente diferente a la de un operador de telecomunicaciones. Las llamadas gratuitas se realizan a través de internet, con una tecnología P2P que utiliza el hardware del usuario e internet como infraestructura de comunicaciones. De este modo, Skype no tiene que gestionar su red como una empresa de telecomunicaciones y los gastos en los que incurre para dar soporte a usuarios adicionales son mínimos. Skype no necesita una gran estructura propia, tan sólo un software de administración y los servidores donde se alojan las cuentas de usuario.

Los usuarios pagan únicamente las llamadas a líneas terrestres y teléfonos móviles realizadas con el servicio *premium* SkypeOut, que ofrece tarifas muy bajas. De hecho, el importe que pagan los usuarios apenas supera los costes de conexión que paga Skype por las llamadas dirigidas a través de proveedores mayoristas como iBasis y Level 3, que gestionan el tráfico de red de la empresa.



Skype afirma que tiene más de 400 millones de usuarios registrados, que han realizado más de 100 mil millones de llamadas gratuitas desde que se fundó la empresa en 2004. En 2008, los beneficios de Skype ascendieron a 550 millones de dólares, aunque la empresa y su propietario (eBay) no publicaron datos económicos detallados con los datos de rentabilidad. Probablemente tengamos más información pronto, ya que eBay ha registrado una oferta pública de venta (OPV) para la salida a bolsa de Skype en 2011.



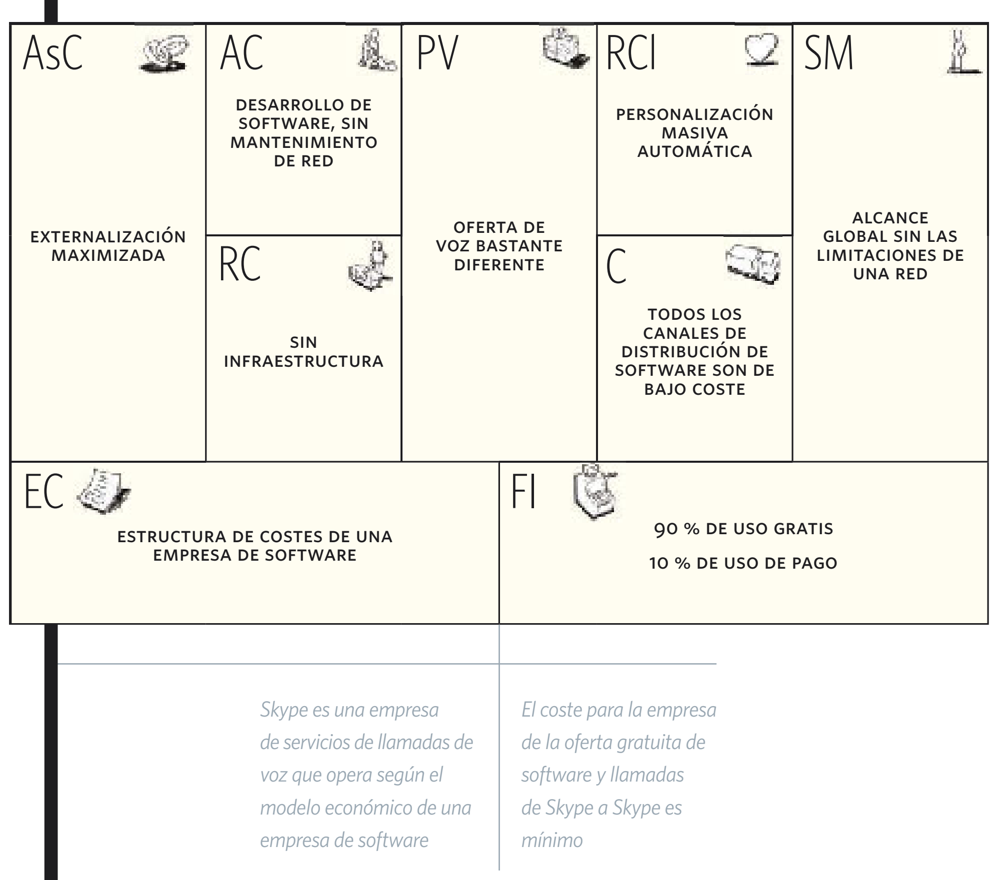
Más del 90 % de los usuarios de Skype utilizan únicamente el servicio gratuito

Las llamadas de pago con SkypeOut representan menos del 10 % del uso total

+ de 5 años de antigüedad
+ de 400 millones de usuarios
+ de 100 mil millones de llamadas gratuitas
Ingresos de 550 millones de dólares en 2008

Skype desbarató el sector de las telecomunicaciones y contribuyó a que las comunicaciones por voz tuviesen un coste prácticamente nulo. Al principio, los operadores de telecomunicaciones no entendían cómo Skype podía ofrecer llamadas gratuitas y no tomaban la empresa en serio. Es más, sólo una minúscula fracción de los clientes de los operadores tradicionales utilizaban Skype. Sin embargo, con el tiempo, el número de clientes que realizaban las llamadas internacionales a través de Skype aumentó, en detrimento de la fuente de ingresos más lucrativa para los operadores. Este patrón, típico de un modelo de negocio disruptivo, afectó sumamente al negocio de las comunicaciones de voz tradicionales. Actualmente, Skype es el proveedor de servicios de llamadas de voz internacionales más grande del mundo, según un estudio de la empresa de investigación de telecomunicaciones Telegeography.

Skype y las empresas de telecomunicaciones



Skype es una empresa de servicios de llamadas de voz que opera según el modelo económico de una empresa de software

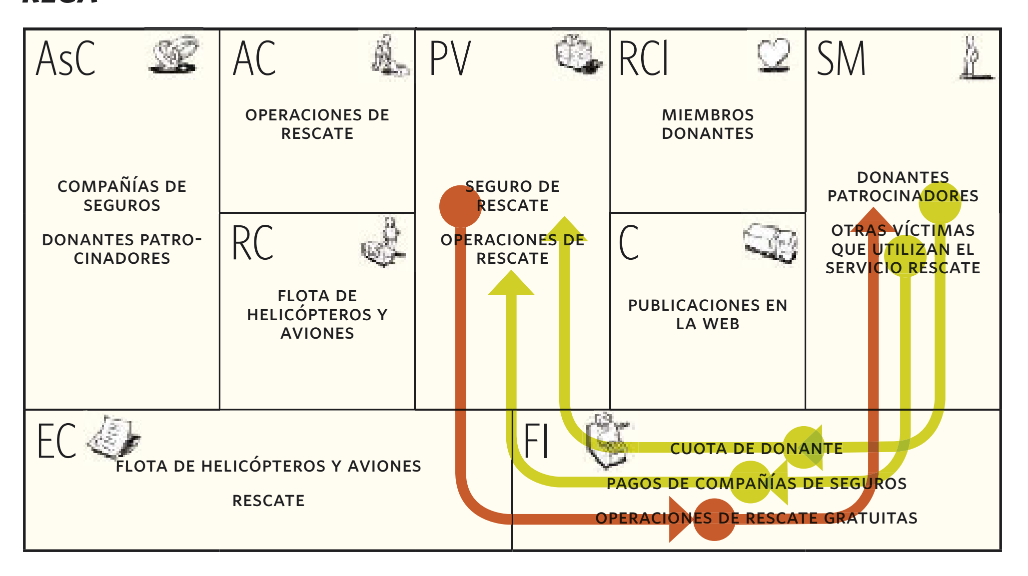
El coste para la empresa de la oferta gratuita de software y llamadas de Skype a Skype es mínimo

El modelo de los seguros: el reverso del patrón freemium

En el patrón *freemium*, una pequeña cartera de clientes paga por un servicio *premium* que subvenciona el servicio gratuito utilizado por un gran grupo de clientes. El modelo de los seguros funciona justo al revés: una amplia cartera de clientes paga pequeñas cuotas periódicas para protegerse en caso de sucesos poco probables pero con unas consecuencias económicas devastadoras. Es decir, un gran número de clientes subvencionan a un pequeño grupo que presenta reclamaciones reales, aunque cualquiera de ellos podría pasar a formar parte de este grupo de beneficiarios en cualquier momento.

Veamos el ejemplo de REGA, una organización no lucrativa suiza que utiliza helicópteros y aviones para transportar personal médico al lugar del accidente, especialmente en áreas montañosas de Suiza. La empresa está financiada por aproximadamente dos millones de donantes, que no tienen que pagar en caso de que REGA los rescate. Las operaciones de rescate en montaña pueden ser muy caras, por lo que el servicio de REGA atrae a los donantes, que no pagarán su rescate si tienen un accidente de esquí o durante una excursión a pie o en coche por la montaña.

REGA



Las cuotas de muchos usuarios financian los costes de unas pocas reclamaciones

«Todos los sectores que entran en el mundo digital acaban siendo gratis.»

— ***Chris Anderson***
Editor jefe de Wired Magazine

«La demanda generada con un precio de cero es muy superior a la generada con un precio muy bajo.»

— ***Kartik Hosanagar***
Profesor adjunto, Wharton

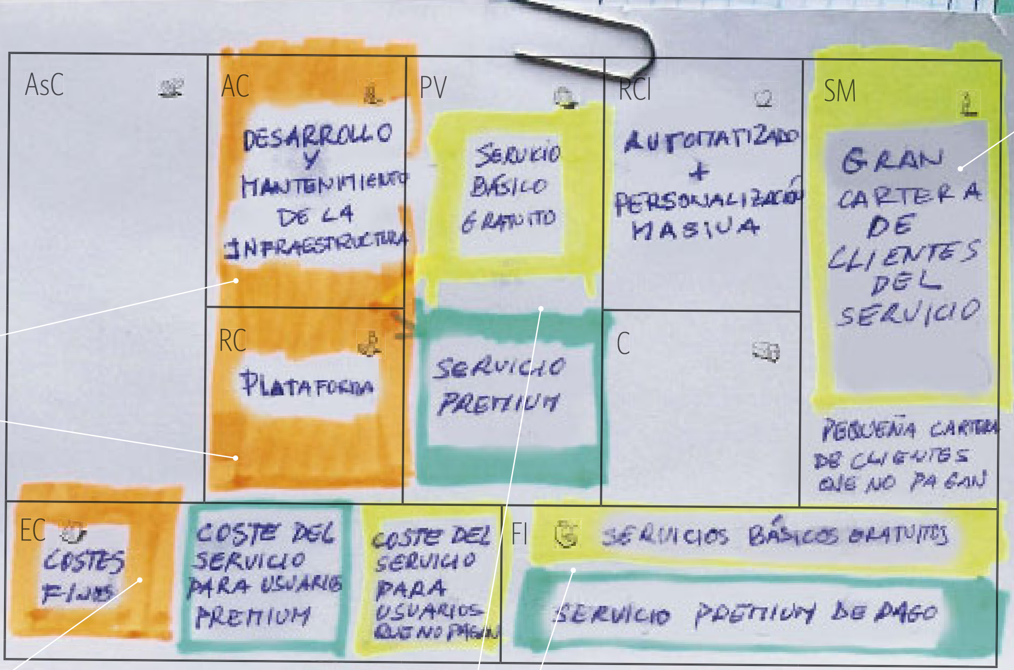
«No podemos quedarnos sentados mientras otros se llevan nuestro trabajo con teorías legales equivocadas.»

— ***Dean Singleton***
Presidente de Associated Press

«Google no es una verdadera empresa. Es un castillo de naipes.»

— ***Steve Ballmer***
Director ejecutivo de Microsoft

Patrón freem



La plataforma es el ACTIVO más importante del patrón *freemium*, ya que permite ofrecer servicios básicos gratuitos a un coste marginal muy bajo.

La ESTRUCTURA DE COSTES de este patrón es tripartita. Normalmente, incluye costes fijos elevados, costes marginales de las cuentas gratuitas muy bajos y costes (independientes) de las cuentas *premium*.

La RELACIÓN CON LOS CLIENTES debe ser automática y de bajo coste para poder atender a la gran cantidad de usuarios del servicio gratuito.

Un PARÁMETRO IMPORTANTE que hay que tener en cuenta es el ritmo al que las cuentas gratuitas se convierten en cuentas *premium*.

USUARIOS hace referencia al número de usuarios que puede atraer una empresa con modelo de negocio *freemium*.

COSTES FIJOS en los que incurre una empresa para explotar su modelo de negocio (por ejemplo, costes de sistemas).

El modelo *freemium* se caracteriza por contar con una amplia cartera de usuarios de un servicio gratuito que se subvenciona con las cuotas de un pequeño de grupo de usuarios. Los usuarios tienen a su disposición un servicio básico gratuito y un servicio *premium* de pago con más opciones.

El COSTE DEL SERVICIO indica el coste medio para la empresa de un servicio gratuito o *premium*.

El ÍNDICE DE CRECIMIENTO Y MIGRACIÓN hace referencia a la cantidad de usuarios que abandonan la cartera de usuarios o se unen a ella.

Los COSTES DE CAPTACIÓN DE CLIENTES incluyen los costes en los que incurre la empresa para captar nuevos usuarios.

EL PORCENTAJE DE USUARIOS DE LOS SERVICIOS *PREMIUM* Y GRATUITOS indica el número de usuarios que pagan por el servicio *premium* y de usuarios que utilizan el servicio gratuito.

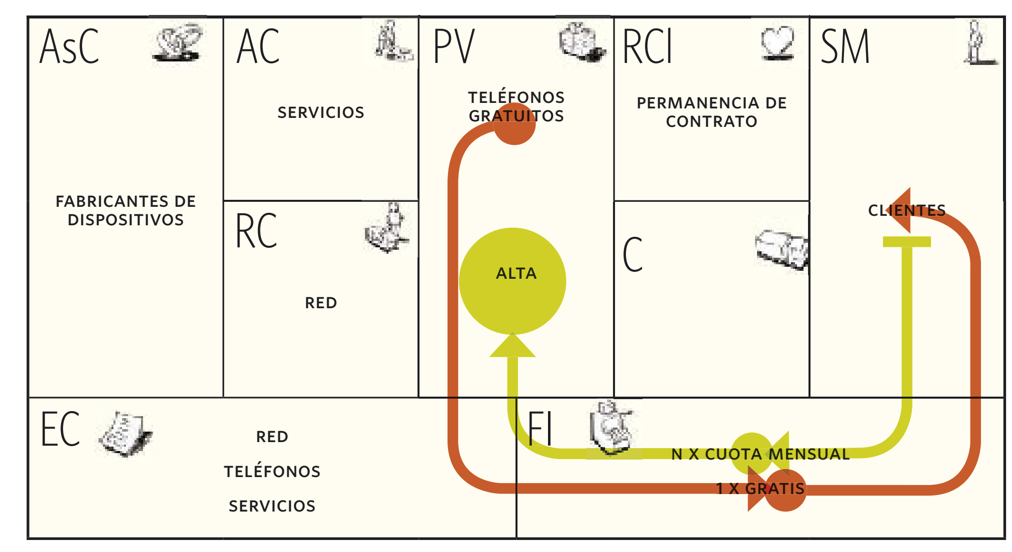
El PRECIO DEL SERVICIO *PREMIUM* indica el coste medio para la empresa del servicio *premium* que ofrece a un usuario.

Cebo y anzuelo

«Cebo y anzuelo» *(bait and hook)* hace referencia a un patrón de modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro. Este patrón también se conoce como modelo de «reclamo publicitario» *(loss leader)* o de «cuchilla y hoja de afeitar» *(razor and blades)*. El modelo del reclamo publicitario se refiere a una oferta inicial subvencionada, en la que incluso se pierde dinero, cuyo objetivo es generar beneficios con las compras relacionadas posteriores. La cuchilla y la hoja de afeitar es un modelo de negocio que hizo famoso el empresario americano King C. Gillette, inventor de la cuchilla de afeitar desechable (pág. 105). Gillette utilizó el patrón del cebo y el anzuelo para describir la idea general de atraer a los clientes con una oferta inicial para ganar dinero con las ventas posteriores.

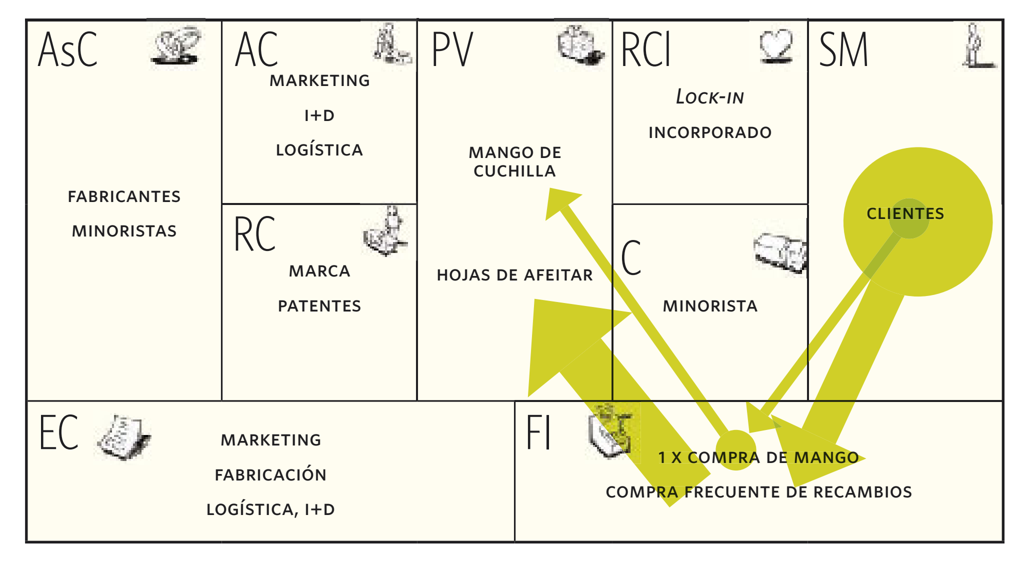
El sector de la telefonía móvil es un buen ejemplo de patrón del cebo y el anzuelo basado en una oferta gratuita. Ahora es habitual que los operadores de redes móviles ofrezcan teléfonos gratuitos con las nuevas altas. Al principio, los operadores pierden dinero, pero lo recuperan rápidamente con las cuotas de servicio mensuales. Los operadores proporcionan una satisfacción instantánea con una oferta gratuita que después genera ingresos recurrentes.

El cebo y el anzuelo de los teléfonos móviles gratuitos



La versión del patrón del cebo y el anzuelo, conocida como modelo de la cuchilla y la hoja de afeitar, procede del método de venta de las primeras cuchillas desechables. En 1904, King C. Gillette, el empresario que comercializó el primer sistema de cuchillas desechables, decidió vender el mango de las cuchillas a un precio muy rebajado, e incluso regalarlas con otros productos, para generar demanda de sus hojas de afeitar desechables. Hoy en día, Gillette sigue siendo la marca líder en productos de afeitar. La clave de este modelo es la estrecha relación entre el producto inicial gratuito o de bajo precio y los artículos complementarios, que suelen ser desechables y dejan a la empresa un amplio margen de beneficios. El éxito de este patrón depende del control que se tenga del *lock-in* («gancho»). Gillette bloqueó las patentes para asegurarse de que la competencia no podría ofrecer hojas de afeitar más baratas para los mangos de Gillette. De hecho, actualmente las cuchillas son uno de los productos de consumo que más patentes tienen: hay más de mil patentes para componentes, como la banda hidratante o los sistemas de carga de cartuchos.

La cuchilla y la hoja de afeitar: Gillete



Este patrón es muy habitual en el mundo empresarial y se ha aplicado en muchos sectores, como el de las impresoras de inyección de tinta. Fabricantes como HP, Epson y Canon suelen vender sus impresoras a precios muy bajos y después obtienen un amplio margen de beneficios con la venta de los cartuchos.

Patrón del cebo y el anzuelo



El cebo gratis o barato ATRAE a los clientes y está estrechamente vinculado con un artículo o servicio complementario (desechable).

Este patrón se caracteriza por el estrecho vínculo o el *LOCK-IN* entre el producto inicial y los productos o servicios complementarios.

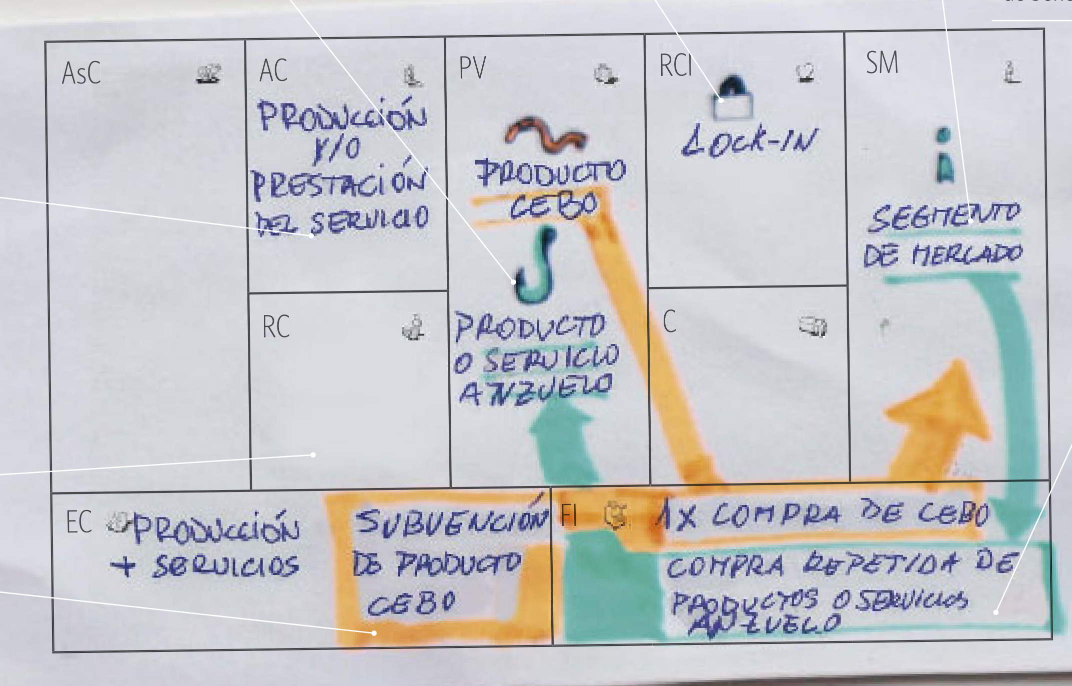
La satisfacción instantánea que proporciona un producto o servicio inicial gratis o barato atrae a los CLIENTES.

La compra inicial, de carácter puntual, genera pocos INGRESOS o ninguno, pero requiere la compra de productos o servicios complementarios que reportan un elevado margen de beneficios.

Se concentra en la ENTREGA de productos o servicios complementarios.

Normalmente, los patrones de cebo y anzuelo requieren una MARCA fuerte.

La subvención del producto inicial y el coste de producción de los productos o servicios complementarios son elementos importantes de la ESTRUCTURA DE COSTES.



Modelos de negocio abiertos

Definición: patrón n.º 5

Los ***MODELOS DE NEGOCIO ABIERTOS*** se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. • Esto puede hacerse «de fuera adentro», aprovechando las ideas externas de la empresa, o «de dentro afuera», proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.

[RE·FE·REN·CIAS]

1 • *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape.* Chesbrough, Henry. 2006.

2 • «The Era of Open Innovation.» [«La era de la innovación abierta»]. *MIT Sloan Management Review.* Chesbrough, Henry. N.º 3, 2003.

[E·JEM·PLOS]

P&G, GlaxoSmithKilne, Innocentive

Mercado de otras empresas

Nuestro NUEVO mercado

Nuestro mercado ACTUAL

Base tecnológica interna

Base tecnológica externa

Los términos «modelo de negocio abierto» e «innovación abierta», acuñados por Henry Chesbrough, hacen referencia a la apertura del proceso de investigación de una empresa a terceros. Chesbrough defiende que, en un mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación. Chesbrough también señala que los productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros –mediante licencias, *joint ventures* o *spin-offs* (empresas segregadas)– para rentabilizarlos y distingue entre innovación de fuera adentro *(outside-in)* e innovación de dentro afuera *(inside-out)*. En el primer caso, la empresa integra ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y comercialización. Tal como se muestra en la tabla de la página siguiente, cada vez son más las empresas que recurren a fuentes de tecnología externas para reforzar sus modelos de negocio. En el modelo de innovación de dentro afuera, la empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual, los activos que no utiliza. En este apartado se describen los patrones de modelo de negocio de las empresas que utilizan el sistema de innovación abierta.

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN

Cerrada	Abierta
Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros.	Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como con talentos externos.
Para beneficiarnos del trabajo de investigación y desarrollo (I+D), debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.	El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.
Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos.	No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
Si generamos la mayoría de las ideas del sector, o las mejores, ganaremos.	Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas.	Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual (PI) de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.

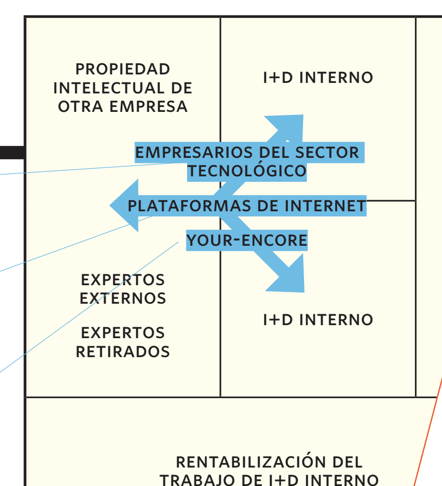
Fuente: Adaptado de Chesbrough, 2003 y Wikipedia, 2009.

Procter & Gamble: conectar y desarrollar

En junio de 2000, en plena caída de la cotización de Procter & Gamble, A. G. Lafley (director de P&G durante muchos años) recibió una oferta para ocupar el cargo de director ejecutivo del gigante de los productos de consumo y decidió recuperar la innovación como motor de la empresa para renovarla. Sin embargo, en vez de aumentar el gasto en I+D, dio forma a una nueva cultura de innovación: una cultura que cambió el patrón de I+D centrado en la empresa por un proceso de I+D abierto. Uno de los puntos clave de esta cultura era la estrategia de «conectar y desarrollar», consistente en explotar el trabajo de investigación interno mediante socios externos. Lafley marcó el ambicioso objetivo de crear el 50 % de las innovaciones de P&G con socios externos, cuando en ese momento la cifra se acercaba más al 15 %. La empresa batió este objetivo en 2007. Mientras, la productividad de I+D se elevó al 85 %, a pesar de que el gasto en I+D era sólo algo superior al destinado cuando Lafley ocupó el puesto.

Procter & Gamble construyó tres puentes en el modelo de negocio para vincular las actividades de I+D y los recursos internos con el mundo exterior: empresarios del sector tecnológico, plataformas de internet y jubilados.

De fuera adentro



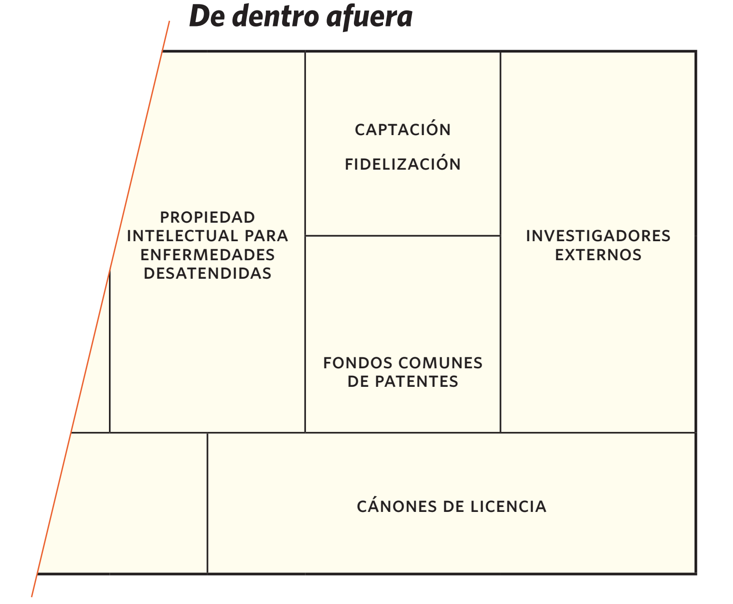
1 Los empresarios del sector tecnológico son expertos de las unidades empresariales de P&G que se relacionan constantemente con investigadores de universidades y otras empresas. También actúan como «cazadores» que exploran el mundo exterior en busca de soluciones para los retos internos de P&G.

2 Las plataformas de internet permiten a P&G entrar en contacto con expertos en solución de problemas de todo el mundo. En plataformas como InnoCentive (pág. 114), P&G puede exponer sus problemas de investigación a expertos de todo el mundo y los que responden ganan dinero cuando aportan una solución adecuada.

3 P&G solicita información a jubilados a través de YourEncore.com, una plataforma que la empresa abrió específicamente para utilizar como puente de innovación abierta con el mundo exterior.

Fondos comunes de patentes de GlaxoSmithKline

Por lo general, el patrón de dentro afuera del modelo de innovación abierta se basa en la monetización de los activos internos que no se utilizan, sobre todo patentes y tecnología. Sin embargo, la estrategia de investigación de fondos comunes de patentes de GlaxoSmithKline tuvo una motivación un tanto diferente: el objetivo de la empresa era que los países más pobres del mundo tuviesen un acceso más fácil a los medicamentos y facilitar la investigación de enfermedades poco estudiadas. Esto se podía conseguir poniendo los derechos de propiedad intelectual pertinentes para el desarrollo de medicamentos en un fondo común de patentes para que otros investigadores pudiesen estudiarlos. Las farmacéuticas se centran principalmente en el desarrollo de medicamentos con una gran salida en el mercado, por lo que es habitual que la propiedad intelectual relacionada con enfermedades menos estudiadas esté destinada al olvido. Los fondos comunes de patentes reúnen la propiedad intelectual de diversos titulares y la hacen más accesible. De esta manera, el titular de una propiedad intelectual no obstaculiza los avances de I+D.



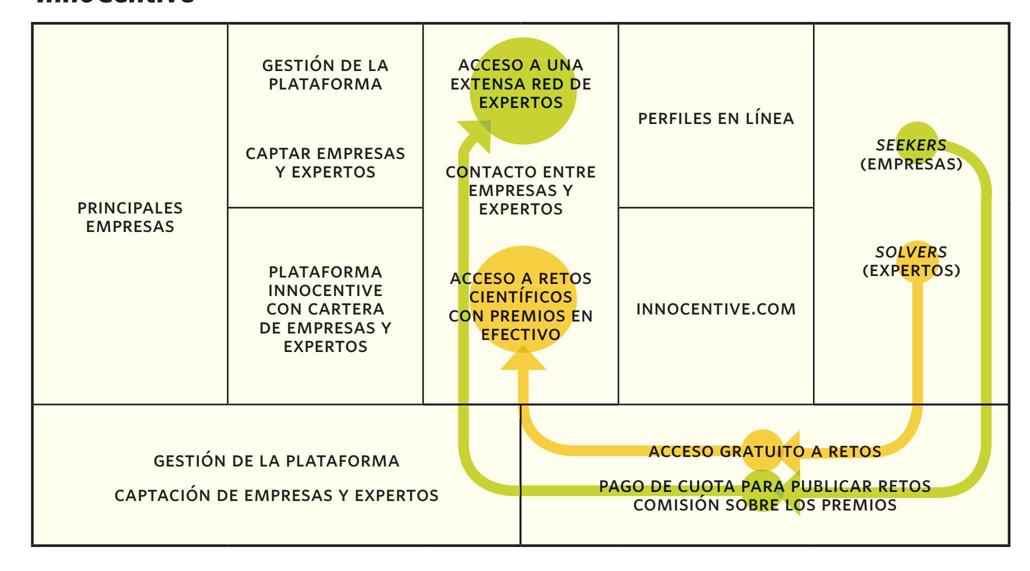
Las ideas, los trabajos de I+D y los objetos de propiedad intelectual internos relacionados con enfermedades de países pobres que no se utilizan tienen un valor considerable si se añaden a un fondo común de patentes

El conector: InnoCentive

Las empresas que buscan la aportación de investigadores externos tienen que invertir grandes sumas para atraer a personas o empresas que tengan los conocimientos necesarios para solucionar sus problemas. A su vez, los investigadores que quieren aplicar sus conocimientos fuera de sus empresas también incurren en costes derivados de la búsqueda de oportunidades interesantes. Aquí es donde la empresa InnoCentive vio una oportunidad.

InnoCentive pone en contacto a empresas que tienen problemas de investigación con investigadores de todo el mundo interesados en solucionar problemas que supongan un reto. Antes, InnoCentive formaba parte de la farmacéutica Eli Lilly, pero ahora es un intermediario independiente que presta sus servicios a organizaciones no lucrativas, organismos gubernamentales y empresas comerciales como Procter & Gamble, Solvay y la Rockefeller Foundation. Las empresas que publican sus retos de innovación en el sitio web de InnoCentive se conocen como *seekers* y ofrecen a los investigadores que proporcionen una solución adecuada premios en efectivo que van de los cinco mil dólares al millón de dólares. Los expertos que intentan resolver los problemas se llaman *solvers*. La propuesta de valor de InnoCentive consiste en reunir y poner en contacto a las empresas y los expertos. Estas características también son habituales en el modelo de negocio de plataforma multilateral (pág. 76), pues las empresas con patrones de modelo de negocio abierto suelen recurrir a este tipo de plataformas para reducir los costes de búsqueda.

InnoCentive



«El concepto de innovación abierta consiste, básicamente, en trabajar en un mundo lleno de conocimientos en el que no todos los talentos trabajan para la empresa, por lo que es recomendable buscarlos, ponerse en contacto con ellos y aprovechar sus capacidades.»

— ***Henry Chesbrough***
Director ejecutivo, Centro de innovación abierta
Haas School of Business, UC Berkeley

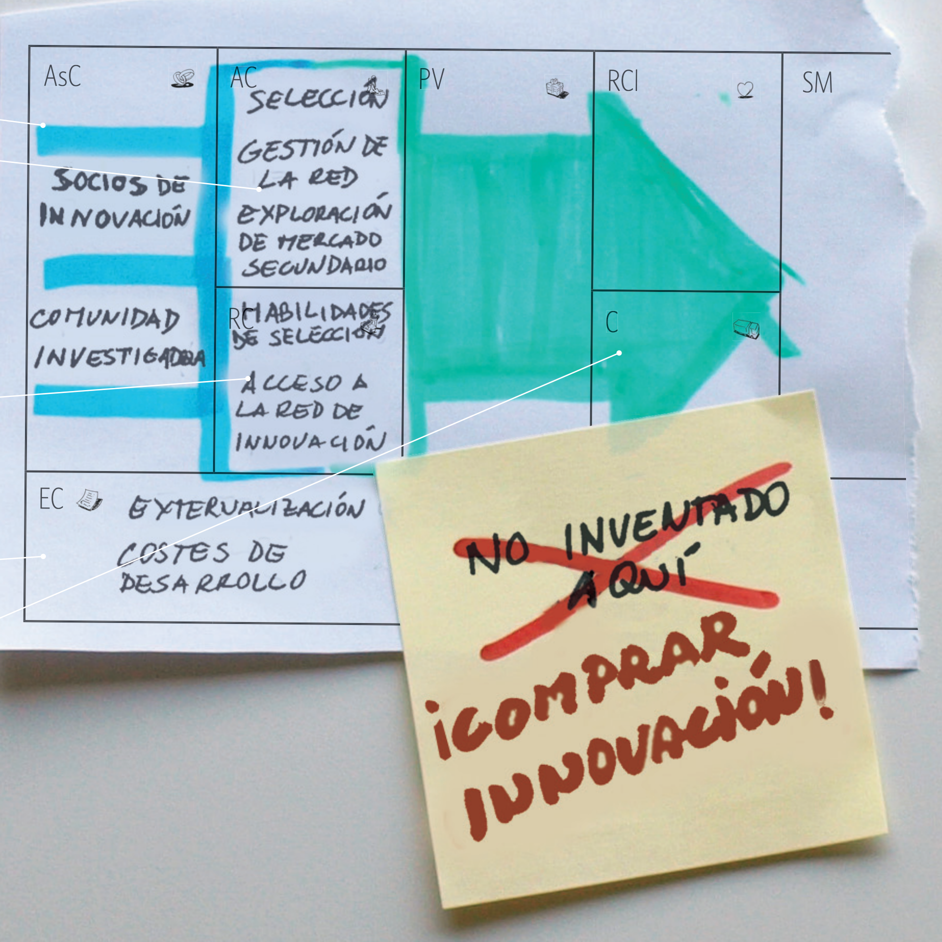
«Tras una larga tradición de trabajo interno, decidimos buscar innovaciones en todas las fuentes posibles, tanto dentro como fuera de la empresa.»

— ***A.G. Lafley***
Presidente y director ejecutivo, P&G

«Nestlé sabe perfectamente que, para alcanzar su objetivo de crecimiento, debe ampliar sus capacidades internas y establecer muchas relaciones de asociación estratégica. La empresa ha abogado por la innovación abierta y ahora trabaja celosamente con socios estratégicos para colaborar en la creación de nuevas oportunidades de productos y mercados.»

— ***Helmut Traitler***
Director del departamento de asociaciones de innovación, Nestlé

Patrón de fuera adentro



A veces, EMPRESAS EXTERNAS de sectores totalmente diferentes pueden ofrecer perspectivas, conocimientos, patentes o productos terminados de gran valor a los grupos internos de I+D.

El trabajo a partir de conocimientos externos requiere ACTIVIDADES dedicadas que conecten las entidades externas con los grupos de I+D y los procesos empresariales internos.

Para aprovechar la innovación externa, es necesario contar con RECURSOS específicos que abran el camino hacia las redes externas.

La adquisición de innovación de fuentes externas CUESTA dinero, pero el trabajo a partir de programas de investigación avanzada y conocimientos creados externamente puede reducir el plazo de comercialización e incrementar la productividad interna de I+D de una empresa.

Las empresas sólidas que tengan una marca fuerte, canales de distribución efectivos y relaciones con clientes consolidadas pueden sacar partido de un modelo de negocio abierto de fuera adentro. Estas empresas pueden reforzar sus relaciones con los clientes mediante fuentes de innovación externas.



Patrón de dentro afu

Algunos resultados de I+D que no se pueden utilizar internamente, por motivos estratégicos u operativos, podrían ser de gran VALOR para empresas de otros sectores.

Normalmente, las empresas con mucha actividad interna de I+D tienen una gran cantidad de conocimientos, tecnología y propiedad intelectual que no utilizan. Dada su concentración en las actividades principales de la empresa, parte de estos valiosos activos están abocados al olvido. Este tipo de empresas son el candidato ideal para un modelo abierto de negocio abierto de dentro afuera.

Al permitir que otros exploten las ideas internas que no se utilizan, las empresas crean nuevas FUENTES DE INGRESOS «fáciles».

Resumen: Patrones

	Desagregación de modelos de negocio	La larga cola
CONTEXTO (ANTES)	Un modelo integrado combina la gestión de infraestructuras, la innovación de productos y las relaciones con los clientes bajo un mismo techo.	La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables.
RETO	Los costes son muy elevados. Se mezclan varias culturas empresariales opuestas en una sola entidad, lo cual tiene como resultado renuncias no deseables.	La creación de propuestas de valor para segmentos de mercado poco rentables resulta demasiado cara.
SOLUCIÓN (DESPUÉS)	La empresa se divide en tres modelos independientes, aunque complementarios, que se ocupan de: • Gestión de infraestructuras • Innovación de productos • Relaciones con clientes	La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco rentables y que, en conjunto, son rentables.
FUNDAMENTO	La mejora de las herramientas de gestión y TI permite separar y coordinar modelos de negocio diferentes con un coste inferior, eliminando así las renuncias no deseables.	La mejora de la gestión de operaciones y TI permite ofrecer propuestas de valor personalizadas a una extensa cartera de clientes nuevos con un coste bajo.
EJEMPLOS	Banca privada Empresas de telecomunicaciones móviles	Sector editorial (Lulu.com) LEGO

Plataformas multilaterales	GRATIS como modelo de negocio	Modelos de negocio abiertos
Una propuesta de valor para cada segmento de mercado.	Sólo se ofrece una propuesta de valor de coste y valor elevados a los clientes que pagan por el servicio o producto.	Los recursos de I+D y las actividades clave se concentran en la empresa: • Las ideas sólo se conciben internamente • Los resultados sólo se explotan internamente.
La empresa no capta clientes nuevos potenciales que estén interesados en unirse a la cartera de clientes actual de la empresa (por ejemplo, desarrolladores de videojuegos que quieren llegar a los usuarios de las consolas).	El elevado precio disuade a los clientes.	El proceso de I+D es caro y/o la productividad no es la adecuada.
Se añade una propuesta de valor que da *acceso* al segmento de mercado de una empresa (por ejemplo, un fabricante de videoconsolas que proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios).	Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es gratuita (o muy barata).	Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D. Los recursos internos de I+D se convierten en una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados.
Un intermediario que explota una plataforma en dos o más segmentos de mercado añade fuentes de ingresos al modelo inicial.	Los segmentos de mercado que disfrutan de la propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios.	La adquisición de I+D a fuentes externas puede ser más económica y reducir el plazo de comercialización. Las innovaciones desaprovechadas pueden generar ingresos si se venden fuera de la empresa.
Google Consolas de videojuegos de Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Publicidad y periódicos *Metro* Flickr Código abierto Red Hat Skype (en vez de empresa de telecomunicaciones) Gillette Cuchilla y hojas de afeitar	Procter & Gamble GlaxoSmithKline InnoCentive





Dis

eño

«Los empresarios no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben trabajar como diseñadores.»

Roger Martin, decano de la Rotman School of Management

En este apartado se describen varias técnicas y herramientas procedentes del mundo del diseño que pueden ayudarte a mejorar tus diseños y crear modelos de negocio más innovadores. El trabajo de los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Los diseñadores deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios. Deben ser capaces de imaginar *aquello que no existe*. Estamos convencidos de que las herramientas y la actitud de los diseñadores profesionales son requisitos imprescindibles para triunfar en la generación de modelos de negocio.

Sin saberlo, los empresarios realizamos todos los días actividades propias del diseño: diseñamos empresas, estrategias, modelos de negocio, procesos y proyectos. Estas actividades están supeditadas a una compleja trama de factores, que van desde la competencia o la tecnología hasta el entorno legal, y se realizan cada vez con más frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos. En eso consiste el diseño. Y lo que necesitan los empresarios son herramientas de diseño que complementen sus conocimientos empresariales.

En las páginas siguientes veremos seis técnicas de diseño de modelos de negocio: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios. Presentaremos las diferentes técnicas con una historia y después explicaremos cómo se aplican al diseño de modelos de negocio. También hemos añadido varios ejercicios y actividades para realizar en talleres que muestran claramente cómo se puede aplicar la técnica de diseño. Al final del apartado se incluye una lista de obras de referencia para profundizar en el estudio de las diferentes técnicas.

Diseño



Técnica n.º 1

Aportaciones de clientes

Día de San Valentín, 2008

En el extrarradio de Oslo, delante de un edificio de oficinas, cuatro adolescentes noruegos vestidos con cazadoras y gorras de béisbol hablan animadamente con un hombre de unos cincuenta años…

Los adolescentes son *snowboarders* que responden a las preguntas de Richard Ling, un sociólogo experto que trabaja para Telenor, el séptimo operador de telefonía móvil más grande del mundo. La entrevista forma parte de un estudio sobre el uso y el intercambio de fotos en redes sociales. Ahora que prácticamente todos los teléfonos móviles incorporan una cámara, los operadores de telefonía móvil se muestran especialmente interesados en el intercambio de fotos. En este sentido, la investigación de Ling proporcionará a Telenor una visión global del fenómeno. Además de los diferentes servicios (actuales y potenciales) de intercambio de fotos a través del móvil, el estudio abarca temas más amplios, como las cuestiones de confianza, intimidad e identidad de grupo en el intercambio de fotos, o el tejido social que une a estos jóvenes. Telenor también utilizará los resultados del estudio para diseñar y ofrecer un servicio mejor.

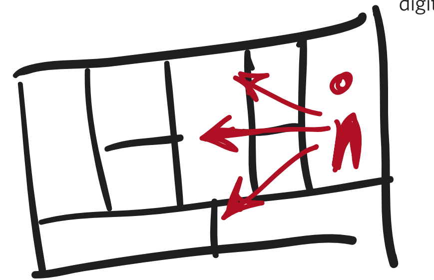
Creación de modelos de negocio a partir de aportaciones de clientes

Las empresas invierten mucho dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no caería en este error y vería el modelo con los ojos del cliente, lo cual le permitiría descubrir oportunidades totalmente nuevas. El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

El iPod de Apple es un ejemplo. Apple entendió que los usuarios no estaban interesados en los reproductores multimedia digitales como dispositivos físicos, sino que querían una forma cómoda para buscar, descargar y escuchar contenido digital (música incluida) y estaban dispuestos a pagar por una solución adecuada. El iPod de Apple irrumpió en el mercado en un momento en que la descarga ilegal seguía un ritmo desenfrenado y la mayoría de las empresas estaban convencidas de que nadie pagaría para adquirir música digital en línea. Apple desestimó estas ideas y creó la experiencia musical perfecta para los clientes: la integración del software multimedia y de música iTunes, la tienda en línea iTunes y el reproductor multimedia iPod. Apple adoptó esta propuesta de valor como núcleo de su modelo de negocio para seguir dominando el mercado de la música digital en línea.

El reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. En el ámbito del diseño de productos y servicios, son varias las empresas líder que recurren a sociólogos expertos para comprender mejor el panorama social. Intel, Nokia y Telenor cuentan con un equipo de antropólogos y sociólogos que se encarga del desarrollo de productos y servicios nuevos y mejores. Este enfoque puede propiciar la aparición de modelos de negocios nuevos o mejores.

Muchas empresas de consumo, líderes en su sector, organizan salidas al exterior para que los directivos se reúnan con los clientes, hablen con los equipos comerciales o visiten los puntos de venta. En otros sectores, especialmente los que implican grandes inversiones de capital, la comunicación con los clientes forma parte de la rutina cotidiana. Sin embargo, el desafío que

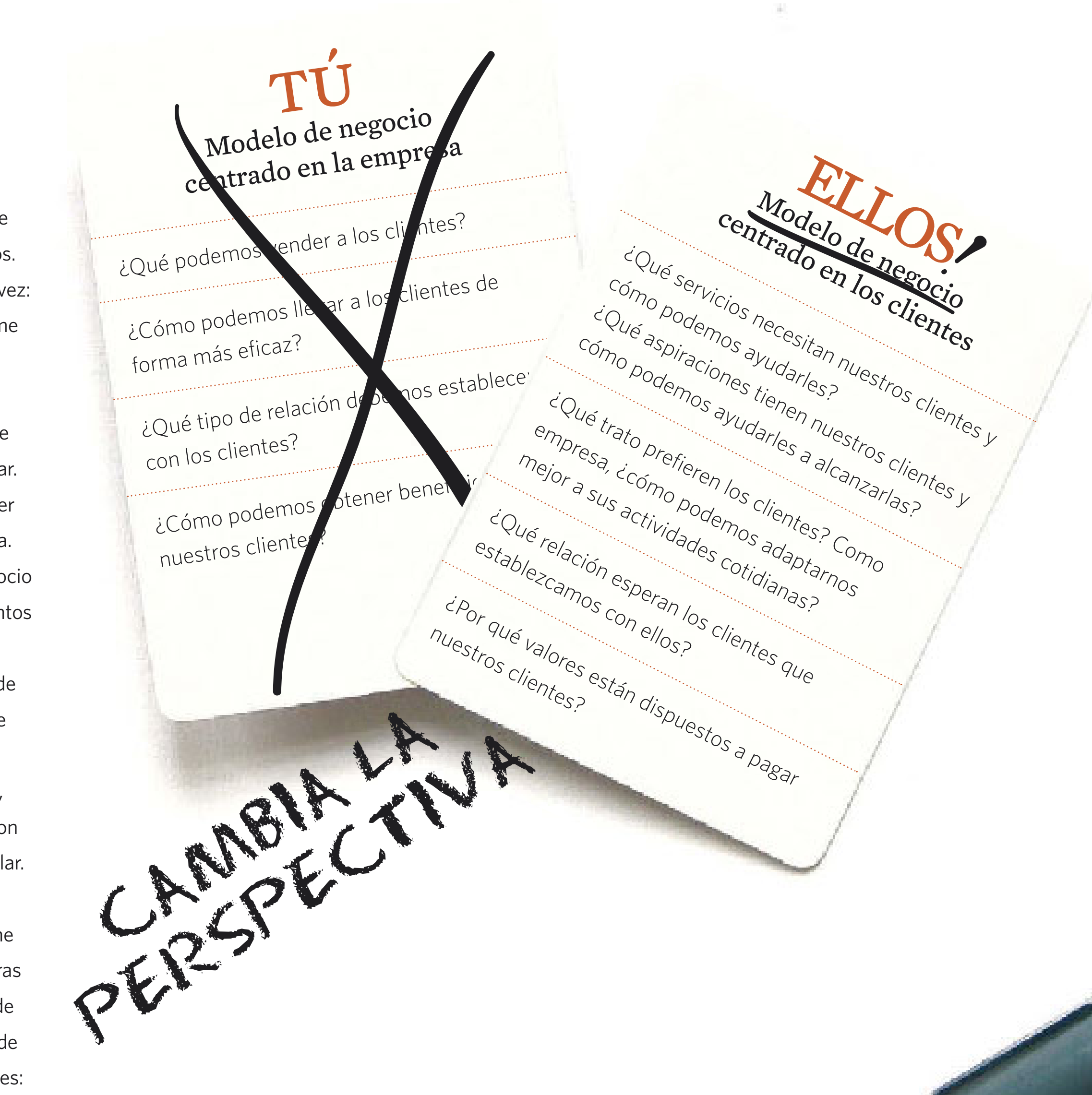




La adopción de la perspectiva del cliente es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

plantea la innovación es el conocimiento profundo de los clientes, no una simple encuesta sobre sus deseos. El pionero fabricante de coches Henry Ford dijo una vez: «Si hubiese preguntado a mis clientes qué querían, me habrían respondido "un caballo más rápido"».

Otro de los desafíos consiste en saber qué clientes se deben tener en cuenta y qué clientes se deben ignorar. A veces, el núcleo de nuestra actividad nos impide ver los segmentos de crecimiento situados en la periferia. Por este motivo, los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían poner el ojo en segmentos nuevos o sin explotar. Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos. La aerolínea easyJet de Stelios Haji-Ioannou, por ejemplo, puso los vuelos al alcance de clientes con ingresos bajos y medios que no acostumbraban a volar. Zipcar, por su parte, permitió a los habitantes de las ciudades olvidar los inconvenientes de tener un coche en propiedad gracias a su servicio de alquiler por horas a cambio de una cuota anual. Ambos son ejemplos de modelos de negocio nuevos basados en segmentos de mercado situados en la periferia de modelos nucleares: servicios tradicionales de vuelo y alquiler de coches.



¿Qué
PIENSA Y SIENTE?
Lo que realmente importa
Principales preocupaciones
Inquietudes y aspiraciones

¿Qué
OYE?
Lo que dicen los amigos
Lo que dice el jefe
Lo que dicen las personas influyentes

¿Qué
VE?
Entorno
Amigos
La oferta del mercado

¿Qué
DICE Y HACE?
Actitud en público
Aspecto
Comportamiento hacia los demás

ESFUERZOS
Miedos
Frustraciones
Obstáculos

RESULTADOS
Deseos/necesidades
Medida del éxito
Obstáculos

Fuente: Adaptado de XPLANE

Mapa de empatía

Somos pocos los que disfrutamos de los servicios de un equipo completo de sociólogos, aunque cualquiera que estudie un modelo de negocio puede definir el perfil de los segmentos de mercado a los que se dirige. El mapa de empatía, una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, es un buen punto de partida. Esta herramienta, a la que nos gusta llamar «perfilador de clientes extremadamente sencillo», sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente.

Cómo utilizar el mapa de empatía (con el cliente)

En primer lugar, realiza una sesión de brainstorming *para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir tu modelo de negocio y elige tres candidatos prometedores. A continuación, selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil.*

Asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc. Después, sigue el diagrama de la página anterior y responde a las seis preguntas siguientes para esbozar un perfil en una pizarra o rotafolio:



¿QUÉ VE?

DESCRIBE QUÉ VE EL CLIENTE EN SU ENTORNO

- *¿Qué aspecto tiene?*
- *¿Qué lo rodea?*
- *¿Quiénes son sus amigos?*
- *¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?*
- *¿A qué problemas se enfrenta?*

2

¿QUÉ OYE?

DESCRIBE CÓMO AFECTA EL ENTORNO AL CLIENTE

- *¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge?*
- *¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?*
- *¿Qué canales multimedia le influyen?*

3

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD?

INTENTA AVERIGUAR QUÉ PASA EN LA MENTE DEL CLIENTE

- *¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?*
- *Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve?*
- *¿Qué le quita el sueño?*
- *Intenta describir sus sueños y aspiraciones.*

4

¿QUÉ DICE Y HACE?

IMAGINA QUÉ DIRÍA O CÓMO SE COMPORTARÍA EL CLIENTE EN PÚBLICO

- *¿Cuál es su actitud?*
- *¿Qué podría estar contando a los demás?*
- *Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.*



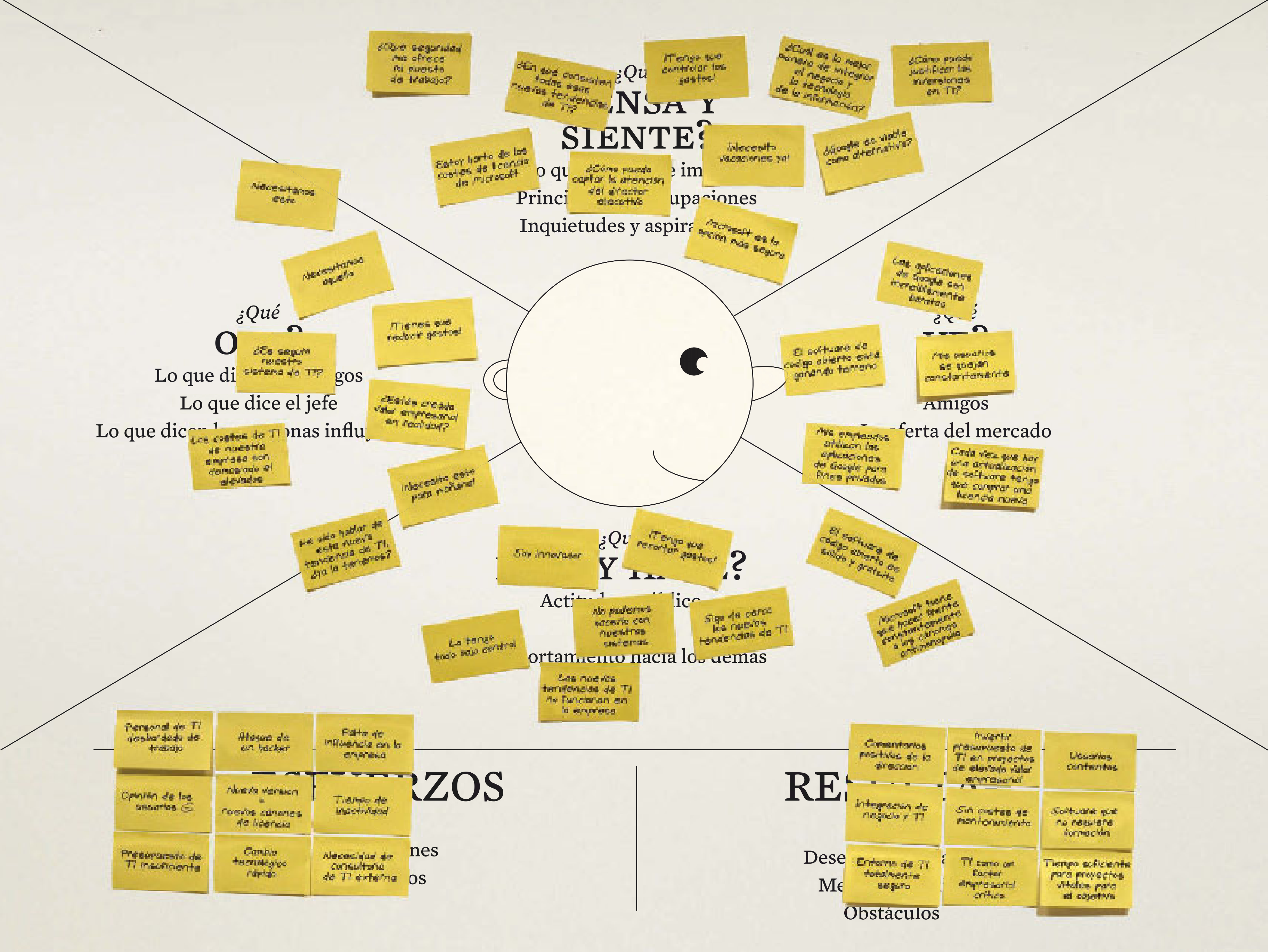
¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?

- *¿Cuáles son sus mayores frustraciones?*
- *¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?*
- *¿Qué riesgos teme asumir?*



¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?

- *¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?*
- *¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?*
- *Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.*



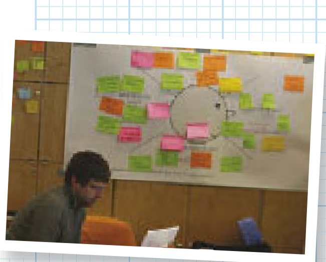
Fuente: Adaptado de XPLANE

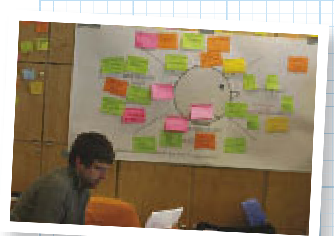
Creación del perfil de un cliente B2B con el mapa de empatía

En octubre de 2008, Microsoft anunció sus planes de ofrecer todas las aplicaciones de Office a través de internet. Según el anuncio, los clientes podrán utilizar Word, Excel y todas las demás aplicaciones de Office desde un navegador. Este cambio implica que Microsoft tendrá que modificar considerablemente su modelo de negocio. Un punto de partida para esta renovación del modelo de negocio podría ser la creación de un perfil de cliente para un segmento de mercado clave: directores de tecnologías de la información (CIO), que son los encargados de definir la estrategia de TI y tomar las principales decisiones de compra. ¿Cuál sería el perfil de un CIO?



El objetivo es definir el punto de vista de un cliente para cuestionarse constantemente las premisas del modelo de negocio. La creación de un perfil de cliente te permite responder más acertadamente a preguntas como las siguientes: ¿esta propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente?, ¿el cliente está realmente dispuesto a pagar por esto?, ¿cómo prefiere que se establezca la comunicación?





Técnica n.º 2

Ideación



Marzo de 2007

Elmar Mock escucha atentamente mientras Peter, entusiasmado, desarrolla una idea entre un mar de notas autoadhesivas que cubren las paredes...

... Peter trabaja para un grupo farmacéutico que ha contratado a la consultoría de innovación de Elmar, Creaholic, como colaboradora en el desarrollo de un producto innovador. Peter y Elmar forman parte de un equipo de innovación constituido por seis personas que celebran una reunión *off-site* de tres días.

Se trata de un grupo heterogéneo, un *collage* de diferentes grados de experiencia y trayectorias profesionales. Todos los miembros del equipo son buenos especialistas, pero no se sumaron al grupo como técnicos, sino como clientes insatisfechos con la situación actual. Creaholic les pidió que dejasen su experiencia en la puerta, que la llevasen únicamente como una «mochila» de recuerdos lejanos.

Durante estos tres días, los seis conforman un microcosmos de consumidores y desatan su imaginación para discurrir posibles soluciones innovadoras a un problema derivado de las limitaciones técnicas o económicas. Se produce un encuentro de ideas y nacen nuevos conceptos. Cuando hay muchas soluciones posibles sobre la mesa, se pide a los miembros que recurran a su experiencia para elegir las tres candidatas más prometedoras.

Elmar Mock ostenta un largo historial de innovación vanguardista; es uno de los dos inventores del legendario reloj Swatch. Desde entonces, Elmar y su equipo de Creaholic ayudan a empresas como BMW, Nestlé, Mikron y Givaudan a innovar con éxito.

Elmar sabe lo difícil que resulta innovar a las empresas consolidadas. Estas empresas requieren previsibilidad, descripciones de puestos de trabajo y previsiones financieras, mientras que la innovación nace de lo que se podría llamar «caos sistemático». Creaholic ha encontrado una manera de dominar el caos. Elmar y su equipo están obsesionados con la innovación.

Generación de nuevas ideas de modelo de negocio

Una cosa es esquematizar un modelo de negocio actual y otra muy distinta es diseñar un modelo de negocio nuevo e innovador. Hace falta un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores. Este proceso se conoce como «ideación». El diseño de nuevos modelos de negocio viables exige el dominio del arte de la ideación.

Antes, la mayoría de los sectores tenían un modelo de negocio dominante. Sin embargo, esta realidad ha cambiado radicalmente. Hoy en día tenemos muchas opciones a nuestro alcance para el diseño de nuevos modelos de negocio. Además, los diferentes modelos compiten en los mismos mercados y las fronteras que separan los sectores se están difuminando o incluso desapareciendo.

Uno de los desafíos a los que nos enfrenta la creación de nuevas opciones de modelo de negocio es ignorar el statu quo y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas realmente nuevas.

La innovación en modelos de negocio no mira al pasado, pues éste dice poco sobre el abanico de posibilidades a disposición de los nuevos modelos de negocio. La innovación en modelos de negocio no consiste en observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino en crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos. La innovación en modelos de negocio consiste en desafiar las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes.

Para encontrar opciones nuevas o mejores, es necesario engendrar un puñado de ideas para después elegir las más apropiadas. De esto se deduce que la ideación tiene dos fases principales: la generación de ideas, donde lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de opciones viables. Estas opciones no siempre serán modelos de negocio disruptivos, también pueden ser innovaciones que amplíen el alcance de un modelo de negocio existente con el fin de mejorar la competitividad.

Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida. En este libro veremos dos: epicentros de la innovación en modelos de negocio con el lienzo de modelo de negocio y preguntas del tipo «y si...».

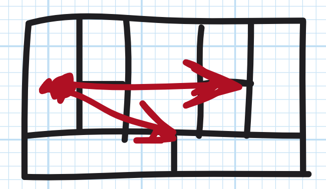
GENERACIÓN

SÍNTESIS

Ignora el statu quo
Olvida el pasado
No te rijas por la competencia
Desafía las normas establecidas

Epicentros de la innovación en modelos de negocio

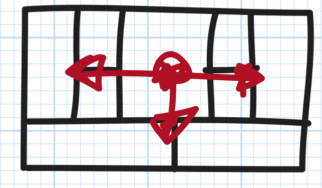
La semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cualquier lugar y cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. Las innovaciones transformadoras en modelos de negocio afectan a varios módulos. Distinguimos cuatro epicentros de innovación en modelos de negocio: recursos, oferta, clientes y finanzas. Estos cuatro epicentros pueden servir como punto de partida para un cambio radical de modelo de negocio y todos pueden tener un impacto considerable en los otros ocho módulos del modelo. A veces, la innovación en modelos de negocio puede originarse en varios epicentros. Además, el cambio se gesta a menudo en áreas identificadas mediante un análisis DAFO: un estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un modelo de negocio (pág. 216).



Recursos

Las innovaciones basadas en recursos nacen de la infraestructura o las asociaciones existentes de una empresa y tienen como objetivo ampliar o transformar el modelo de negocio.

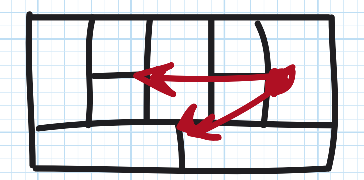
Ejemplo: Amazon Web Services se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de amazon.com y ofrece a otras empresas espacio de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento en sus servidores.



Oferta

Las innovaciones basadas en la oferta crean nuevas propuestas de valor que afectan a otros módulos del modelo de negocio.

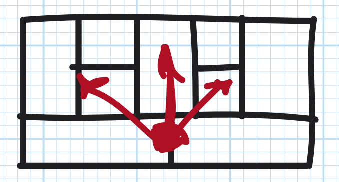
Ejemplo: cuando el fabricante de cemento mexicano Cemex se comprometió a entregar cemento colado en las obras en un plazo de cuatro horas, en vez de las habituales cuarenta y ocho horas, se vio obligado a transformar su modelo de negocio. Gracias a esta innovación, Cemex dejó de ser una empresa regional mexicana para convertirse en el segundo productor de cemento más grande del mundo.



Clientes

LAS INNOVACIONES BASADAS EN LOS CLIENTES TIENEN SU ORIGEN EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, UN ACCESO MÁS SENCILLO O UNA MAYOR COMODIDAD. AL IGUAL QUE TODAS LAS INNOVACIONES DERIVADAS DE UN SOLO EPICENTRO, ESTAS INNOVACIONES AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.

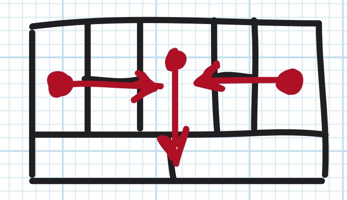
Ejemplo: 23andMe puso las pruebas de ADN personalizadas al alcance de los clientes individuales, una oferta que antes sólo estaba disponible para los investigadores y los profesionales de la salud. Esta innovación tuvo implicaciones importantes en la propuesta de valor y en la entrega de los resultados, que 23andMe realiza mediante perfiles web de personalización masiva.



Finanzas

SE TRATA DE INNOVACIONES BASADAS EN NUEVAS FUENTES DE INGRESOS, MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS O ESTRUCTURAS DE COSTES REDUCIDAS QUE AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.

Ejemplo: cuando Xerox inventó la Xerox 914 en 1958, una de las primeras fotocopiadoras de papel normal, fijó un precio muy elevado para el mercado, por lo que desarrolló un nuevo modelo de negocio: las alquiló a 95 dólares al mes e incluyó en la oferta dos mil copias gratuitas y 5 céntimos por cada copia adicional. Los clientes se hicieron con las nuevas máquinas y empezaron a hacer miles de copias al mes.



Varios epicentros

LAS INNOVACIONES QUE TIENEN SU ORIGEN EN VARIOS EPICENTROS PUEDEN TENER UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN VARIOS MÓDULOS.

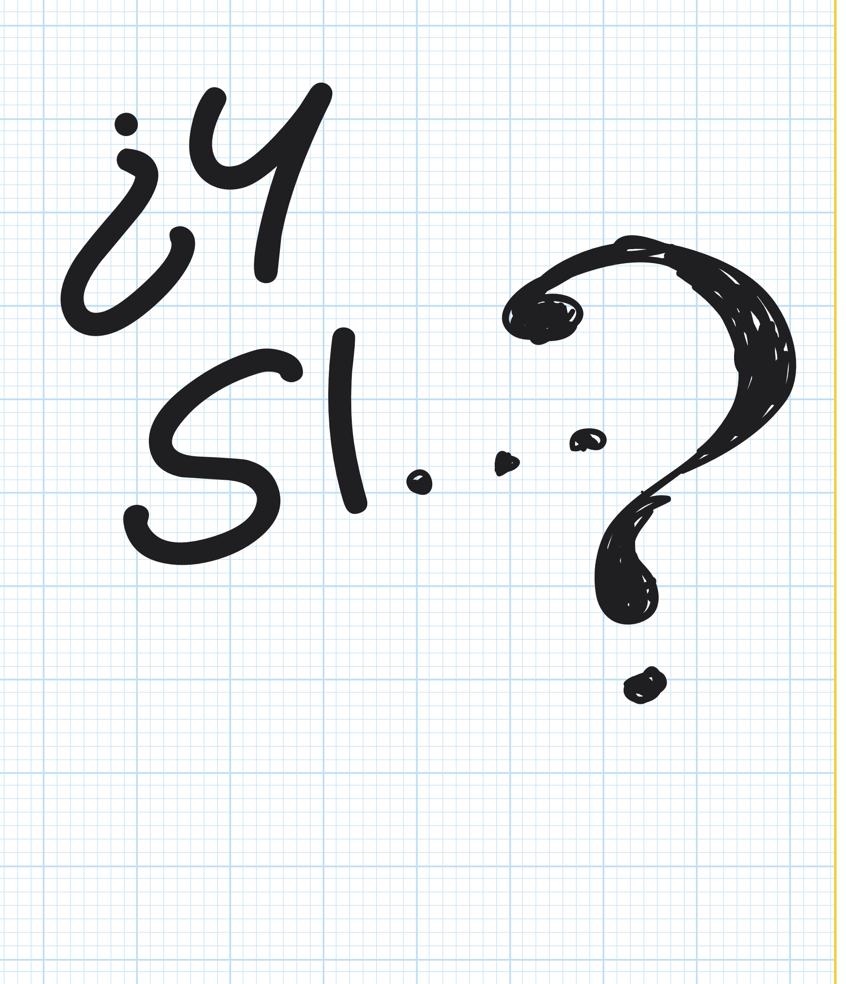
Ejemplo: Hilti, el fabricante internacional de herramientas de construcción profesionales, abandonó casi por completo la venta de herramientas y empezó a alquilarlas. Esto supuso un cambio sustancial en la propuesta de valor de Hilti, así como en su fuente de ingresos, que pasó de ser un producto puntual a ser un servicio recurrente.

El poder de las preguntas «y si...»

A menudo tenemos dificultades para concebir modelos de negocio innovadores porque nuestro pensamiento se ve reprimido por el statu quo. El statu quo nubla la imaginación. Las preguntas del tipo «y si...», que desafían las premisas convencionales, son uno de los métodos disponibles para solucionar este problema. Si disponemos de los ingredientes adecuados para el modelo de negocio, lo que creemos imposible podría ser factible. Las preguntas «y si...» nos ayudan a liberarnos de las ataduras impuestas por los modelos actuales. Nos provocan y desafían nuestras ideas. Nos retan con propuestas inquietantes y difíciles de ejecutar.

Los directores de un periódico podrían preguntarse: ¿y si dejamos de publicar nuestra edición impresa y nos dedicamos exclusivamente a la distribución digital a través del lector de libros electrónicos Kindle de Amazon o de la web? Esto permitiría al periódico reducir drásticamente los costes de producción y logística, aunque habría que compensar los ingresos por publicidad impresa y conseguir que los lectores utilizasen los canales digitales.

Estas preguntas hipotéticas no son más que un comienzo, nos retan a descubrir el modelo de negocio que podría funcionar para los diferentes supuestos. Es posible que algunas preguntas «y si...» no tengan una respuesta por ser demasiado provocadoras y que otras simplemente necesiten el modelo de negocio adecuado para hacerse realidad.



... las personas que compran muebles recogiesen los diferentes componentes, embalados en cajas planas, en un gran almacén y montasen los productos ellos mismos en sus casas? Lo que ahora es habitual, era impensable hasta que IKEA introdujo el concepto en la década de 1960.

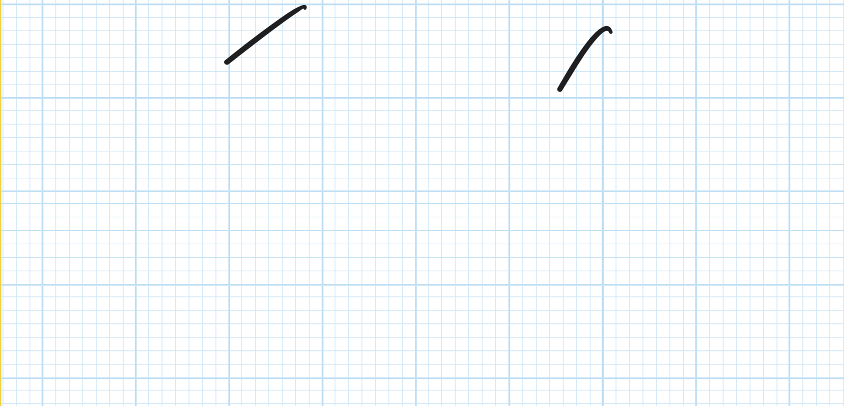
... las aerolíneas no comprasen motores para sus aviones, sino que pagasen por cada hora de vuelo del motor? Así es como Rolls-Royce dejó de ser un fabricante británico en quiebra para convertirse en una empresa de servicios que actualmente ostenta el puesto del segundo proveedor de motores de reacción más grande del mundo.

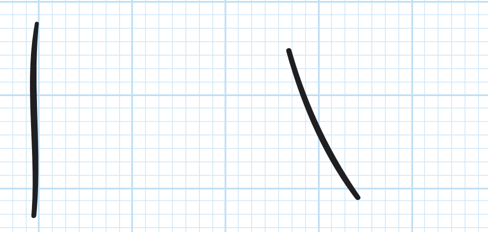
... las llamadas de voz fuesen gratuitas en todo el mundo? En 2003, Skype lanzó un servicio que permitía realizar llamadas de voz gratuitas a través de internet. Cinco años después, Skype contaba con cuatrocientos millones de usuarios registrados que, entre todos, habían hecho cien mil millones de llamadas gratuitas.

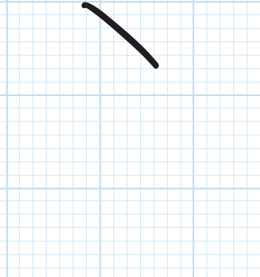
... los fabricantes de coches no vendiesen coches, sino que proporcionasen servicios de movilidad? En 2008, Daimler abrió la empresa experimental car2go en Ulm (Alemania). La flota de vehículos de car2go permite a los usuarios recoger y dejar el coche en cualquier punto de la ciudad a cambio de una tarifa por minuto en concepto de servicio de movilidad.

... las personas pudiesen prestarse dinero unas a otras en vez de pedírselo a un banco? En 2005, la empresa Zopa, con sede en el Reino Unido, lanzó una plataforma de préstamos P2P a través de internet.

... todos los habitantes de Bangladesh tuviesen acceso a un teléfono? Esto es lo que se propuso Grameenphone en asociación con la entidad de microfinanzas Grameen Bank. En ese momento, Bangladesh aún tenía la teledensidad más baja del mundo. Hoy, Grameenphone es el principal contribuyente de Bangladesh.







El proceso de ideación

El proceso de ideación puede adoptar varias formas. A continuación ofrecemos un método general para la generación de opciones de modelos de negocio innovadores:

1. FORMACIÓN DEL EQUIPO

PREGUNTA CLAVE: ¿NUESTRO EQUIPO ES LO SUFICIENTEMENTE HETEROGÉNEO COMO PARA GENERAR IDEAS DE MODELO DE NEGOCIO NOVEDOSAS?

Es esencial contar con un equipo adecuado para concebir propuestas de modelo de negocio eficaces y novedosas. Los miembros deben ser diversos en cuanto a antigüedad, edad, grado de experiencia, unidad empresarial, conocimiento de los clientes y especialización profesional.

2. INMERSIÓN

PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ ELEMENTOS DEBEMOS ESTUDIAR ANTES DE GENERAR IDEAS DE MODELO DE NEGOCIO?

Lo ideal es que el equipo se someta a una fase de inmersión que incluya, por ejemplo, la investigación general, el estudio de clientes actuales o potenciales, el escrutinio de nuevas tecnologías o la evaluación de modelos de negocio existentes. La inmersión podría durar varias semanas o limitarse a un par de ejercicios (por ejemplo, el mapa de empatía).

3. EXPANSIÓN

PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ INNOVACIONES SE NOS OCURREN PARA LOS DIFERENTES MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO?

Durante esta fase, el equipo amplía el abanico de soluciones potenciales con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible. Cualquiera de los nuevos módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. En esta fase, lo importante es la cantidad, no la calidad. Es importante establecer normas para la sesión de *brainstorming* que obliguen a los miembros del equipo a concentrarse en la concepción de ideas y así evitar que formulen sus críticas al principio del proceso (pág. 144).

4. SELECCIÓN DE CRITERIOS

PREGUNTA CLAVE: ¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS MÁS IMPORTANTES PARA ESTABLECER UN ORDEN DE PRIORIDADES PARA NUESTRAS IDEAS DE MODELO DE NEGOCIO?

Tras ampliar el abanico de soluciones posibles, el equipo debería definir criterios para reducir el número de ideas a un número manejable. Los criterios deben ser específicos del contexto empresarial, aunque pueden incluir factores como el tiempo de aplicación estimado, el potencial de generación de ingresos, la posible reticencia de los clientes o el impacto sobre la ventaja competitiva.

5. CREACIÓN DE PROTOTIPOS

PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ ASPECTO TIENE EL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO CORRESPONDIENTE A CADA UNA DE LAS IDEAS SELECCIONADAS?

Con los criterios definidos, el equipo debería ser capaz de reducir el número de ideas a una lista prioritaria de entre tres y cinco innovaciones potenciales. Utiliza el lienzo de modelo de negocio para esquematizar y comentar las diferentes ideas como prototipos de modelos de negocio (pág. 160).

Constitución de un equipo heterogéneo

La tarea de generar nuevas ideas no debe dejarse exclusivamente a aquellas personas que se consideran creativas. La ideación es un ejercicio de equipo. De hecho, dada su naturaleza, la innovación en modelos de negocio requiere la participación de personas de toda la empresa. Innovar consiste en perseguir la creación de valor mediante la exploración de nuevos módulos del modelo de negocio y el establecimiento de vínculos innovadores entre los módulos. Este proceso puede implicar a los nueve módulos del lienzo, ya sean canales de distribución, fuentes de ingresos o recursos clave, por lo que requiere aportaciones e ideas de personas procedentes de áreas diferentes.

Ésta es la razón por la que contar con un equipo de trabajo adecuado es un requisito previo para la generación de ideas de modelo de negocio. La reflexión sobre la innovación en modelos de negocio no debe limitarse al departamento de I+D o a la oficina de planificación estratégica. Los equipos de innovación en modelos de negocio deben contar con una base heterogénea de miembros, ya que la diversidad promueve la generación, la discusión y la selección de ideas nuevas. No descartes la posibilidad de incorporar un miembro ajeno a la empresa o incluso niños. La diversidad funciona, aunque es importante enseñar a los miembros a escuchar de forma activa. Baraja la posibilidad de incluir un moderador imparcial para las reuniones clave.



Un equipo de innovación en modelos de negocio diverso tiene miembros...

- *de diferentes unidades empresariales*
- *de edades diferentes*
- *con diferentes especialidades*
- *con una antigüedad diferente*
- *con diferentes grados de experiencia*
- *con diferente bagaje cultural*

Normas para la sesión de *brainstorming*

Para que la generación de ideas tenga éxito, es necesario seguir una serie de normas. La aplicación de estas normas te ayudará a aumentar el número de ideas útiles generadas.

Concentración

Empieza con una exposición detallada del problema. Lo ideal es que el problema esté relacionado con la necesidad de un cliente. No permitas que la discusión se aleje demasiado del tema central y vuelve siempre al problema expuesto.

Aplicación de normas

En primer lugar, aclara las normas por las que se regirá la sesión de *brainstorming* y aplícalas. Las normas más importantes son «deja las críticas para después», «una conversación a la vez», «lo que importa es la cantidad», «exprésate de forma plástica» y «promueve las ideas alocadas». Los moderadores deberían obligar al cumplimiento de las normas.

Pensamiento visual

Anota las ideas o realiza un esquema en una superficie que todos puedan ver. Una buena forma de recopilar las ideas es anotarlas en notas autoadhesivas y pegarlas en la pared. De esta manera, podrás cambiar las ideas de lugar y reagruparlas.

Preparación

Prepara la sesión de *brainstorming* con un ejercicio de inmersión que esté relacionado con el problema como, por ejemplo, una salida exterior, un debate con los clientes o cualquier otro método que sumerja al equipo en temas relacionados con el problema expuesto.

Adaptación de una entrevista con Tom Kelley, de IDEO, en la revista *Fast Company*: «Seven Secrets to Good Brainstorming» [«Siete secretos para una buena sesión de *brainstorming*»].

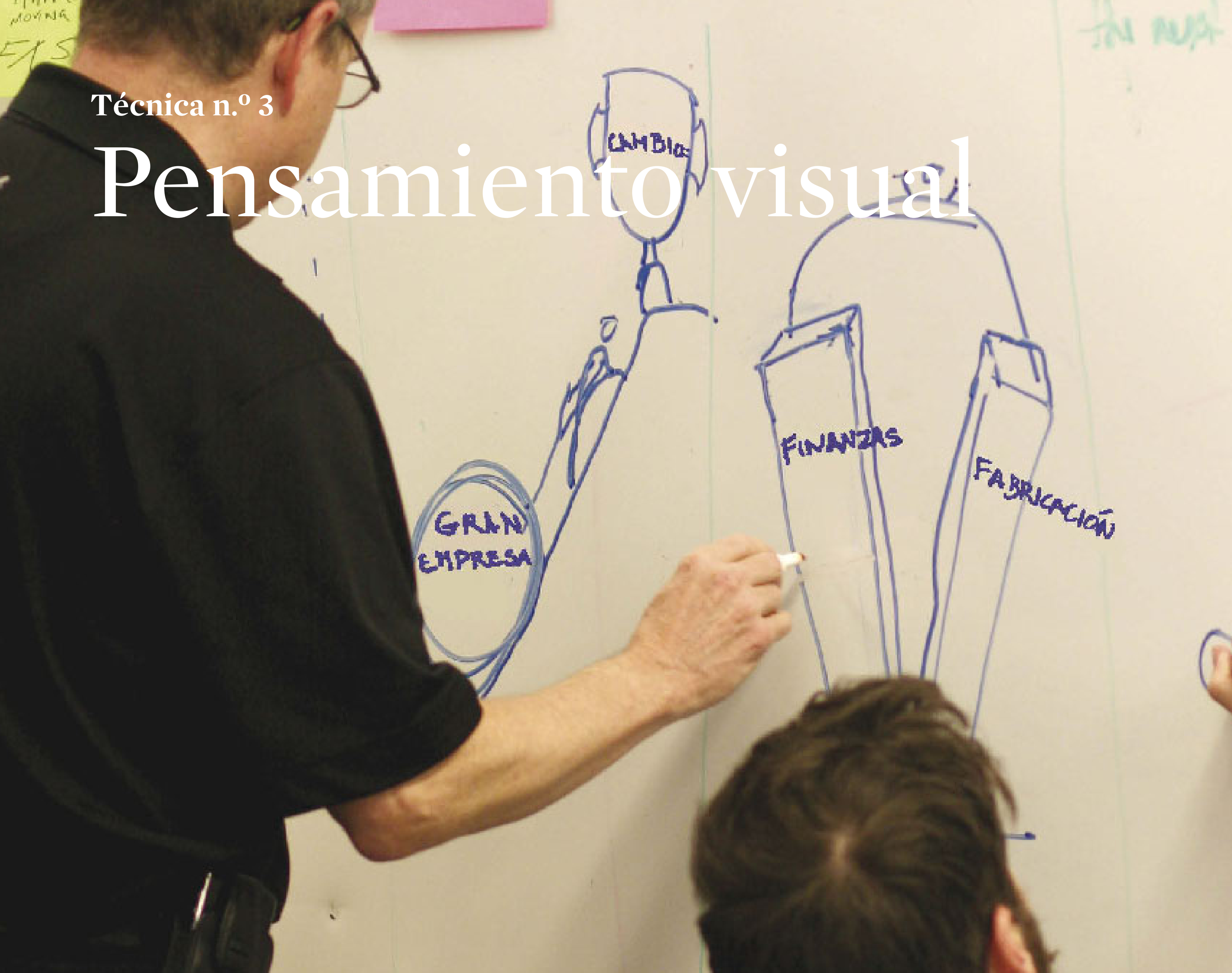
Calentamiento: ejercicio de la vaca

Empieza la sesión de ideación con un calentamiento, como el ejercicio de la vaca, para activar el lado creativo del equipo. El ejercicio consiste en lo siguiente: pide a los participantes que esbocen tres modelos de negocio diferentes basados en una vaca. En primer lugar, pídeles que definan algunas de las características de una vaca (produce leche, come todo el día, muge, etc.). Después, diles que utilicen dichas características para desarrollar un modelo de negocio innovador relacionado con una vaca. Dales tres minutos.

Ten en cuenta que este ejercicio no siempre da sus frutos, ya que es bastante «tonto». No obstante, se ha probado con directivos, contables, gestores de riesgos y empresarios con un resultado satisfactorio en general. El objetivo es sacar a los empleados de la rutina cotidiana y mostrarles la facilidad con la que pueden generar ideas si dejan de lado la ortodoxia y permiten que su creatividad fluya.

Técnica n.º 3

Pensamiento visual



Octubre de 2006

Las paredes de la sala de reuniones están empapeladas con carteles enormes en los que un grupo formado por catorce personas dibujan y pegan notas con frecuencia. La escena parece propia de una clase de arte, pero tiene lugar en la sede de Hewlett-Packard, el gigante de los productos y servicios tecnológicos...

... Los catorce participantes proceden de diferentes oficinas de HP, aunque todos se dedican a la gestión de la información. Se han reunido aquí para asistir a un taller de un día de duración con el objetivo de dibujar, literalmente, cómo debería gestionar los flujos de información una empresa internacional.

Dave Gray, fundador y presidente de la consultoría XPLANE, modera la reunión. XPLANE utiliza herramientas de pensamiento visual para ayudar a los clientes a esclarecer problemas relacionados con aspectos que van de la estrategia corporativa a la aplicación operativa. Dave contó con la colaboración de un artista de XPLANE para proporcionar a los catorce especialistas de HP un conocimiento profundo del intercambio de información en una empresa internacional. El grupo utiliza las notas y dibujos esbozados para debatir sobre el intercambio de información, identificar las relaciones entre los diferentes elementos, añadir las piezas que faltan y alcanzar un consenso sobre diversos aspectos.

Con una sonrisa cómplice, Dave habla sobre una idea equivocada bastante habitual: las cosas no se deben dibujar hasta que se entienden. Dave explica que, en realidad, es justo al revés. Los esquemas, por muy rudimentarios o chapuceros que sean, ayudan a describir, comentar y comprender mejor los problemas, sobre todo los más complejos. El método de visualización de XPLANE fue todo un éxito entre los catorce colaboradores de Hewlett-Packard, que se conocieron como catorce especialistas con perspectivas individuales y se despidieron con una misma idea sobre cómo debe gestionar la información una empresa internacional. La lista de clientes de XPLANE, que parece un quién es quién de las empresas más prósperas del mundo, atestigua claramente que cada vez son más las empresas que entienden el valor de este tipo de pensamiento visual.

El valor del pensamiento visual

El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Entendemos por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo.

En realidad, un modelo de negocio es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y sólo tiene sentido como un conjunto. Es difícil captar la idea global si no se visualiza. De hecho, la representación gráfica de un modelo de negocio convierte las premisas tácitas en información explícita. Esta representación crea un modelo tangible, abierto a un debate más claro y a posibles cambios. Las técnicas visuales dan vida a un modelo de negocio y facilitan la creación colaborativa.

La representación gráfica transforma los modelos en un objeto permanente y un ancla conceptual que sirve como punto de referencia para los debates. Se trata de un aspecto esencial, ya que materializa los discursos abstractos y mejora considerablemente la calidad del debate. Por lo general, si el objetivo es mejorar un modelo de negocio, su representación gráfica revelará las lagunas lógicas y facilitará el debate. Del mismo modo, si se quiere diseñar un modelo de negocio desde cero, la posibilidad de añadir, eliminar o cambiar de sitio las imágenes ayuda a valorar las diferentes opciones.

Las empresas ya utilizan con frecuencia técnicas visuales como los diagramas o los gráficos, sobre todo para aclarar datos relativos a informes y planificaciones. El uso de estas técnicas visuales no es tan frecuente en el debate, el estudio y la definición de cuestiones empresariales. ¿Cuándo asististe por última vez a una reunión donde los directivos anotasen cosas en la pared? Sin embargo, es precisamente en el proceso estratégico donde el pensamiento visual puede añadir un gran valor. El pensamiento visual mejora el análisis estratégico porque convierte lo abstracto en concreto, esclarece las relaciones entre los diferentes elementos y simplifica lo complejo. En este apartado se explica cómo puede ayudarte el pensamiento visual en el proceso de definición, debate y modificación de modelos de negocio.

En este libro se hace referencia a dos técnicas: el uso de notas autoadhesivas y la combinación de dibujos con el lienzo de modelo de negocio. Aquí también se comentan cuatro procesos que el pensamiento visual ayuda a mejorar: comprensión, diálogo, exploración y comunicación.

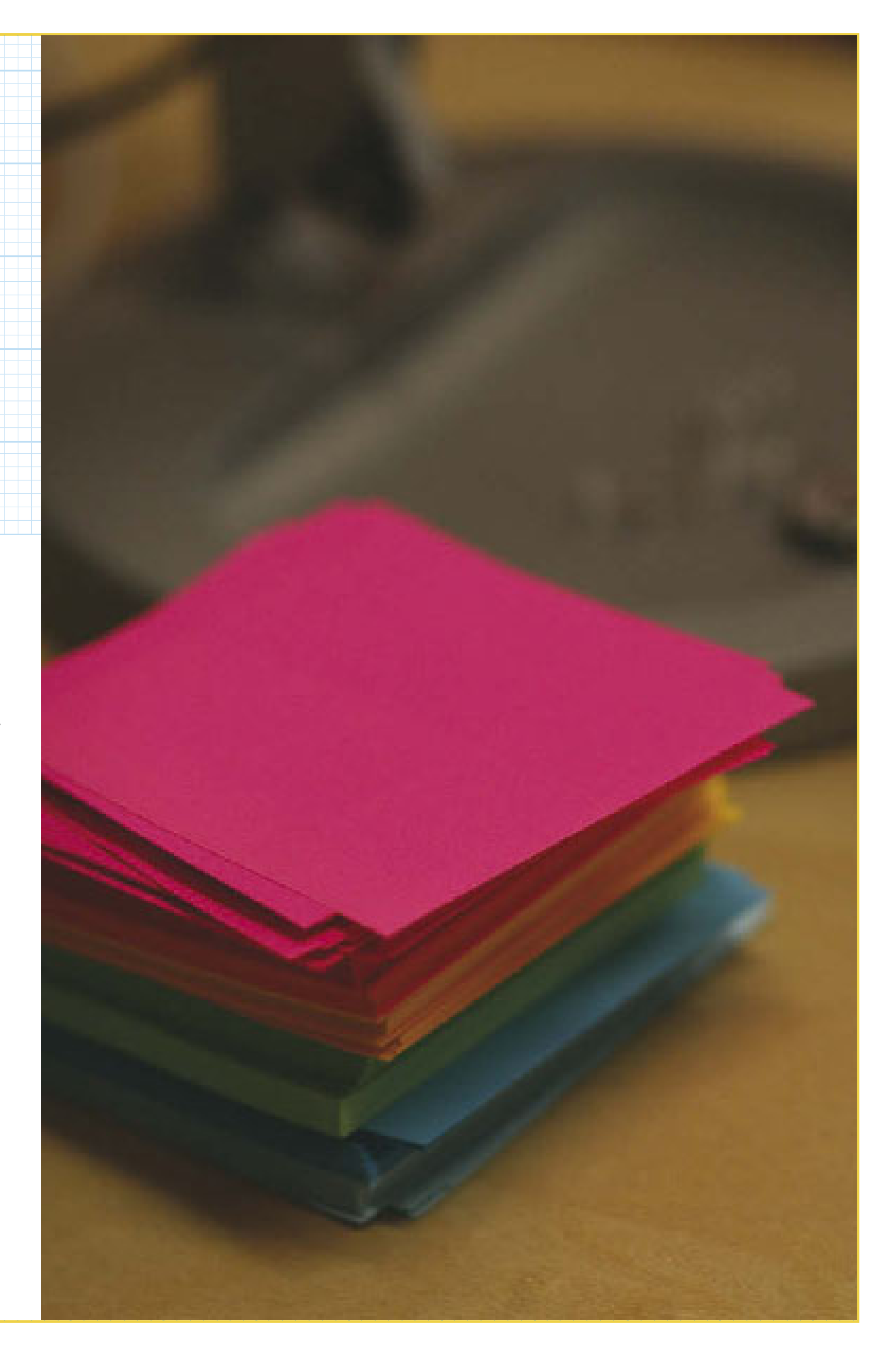

VISUAL
PLANNING
ACTION
SPACE

Visualización con notas autoadhesivas

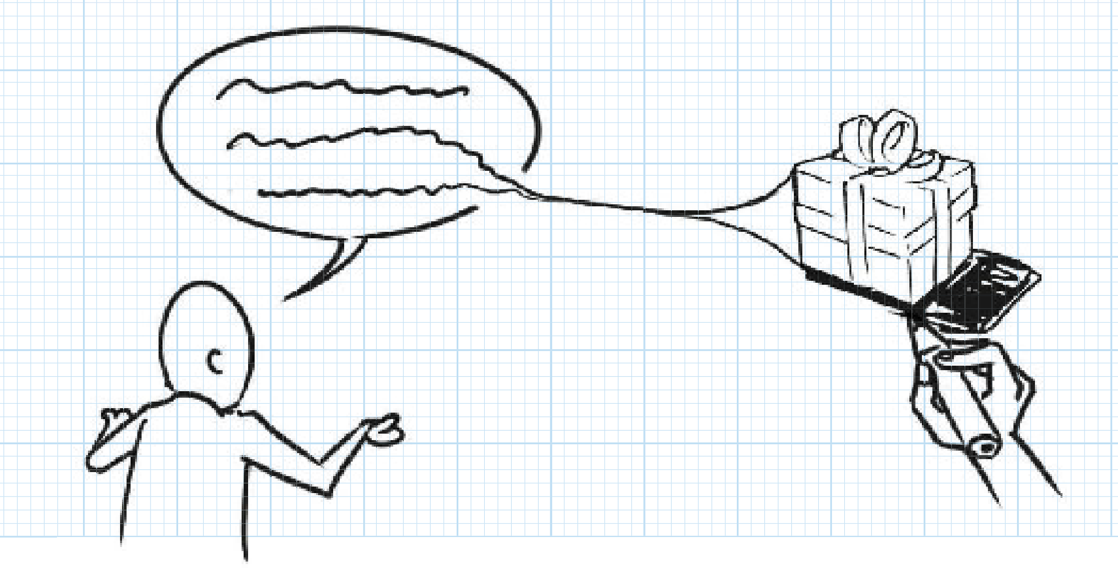
Un bloque de notas autoadhesivas, como Post-it™, es una herramienta indispensable que todos aquellos que estudian un modelo de negocio deberían tener a mano. Estas notas son como contenedores de ideas que se pueden pegar, quitar y cambiar de un módulo a otro con facilidad. Esta versatilidad es importante porque, durante la creación de un modelo de negocio, las personas no están de acuerdo inmediatamente sobre los elementos que deberían aparecer en el lienzo o dónde deberían colocarse. En los debates preliminares es posible que algunos elementos se quiten y cambien de lugar varias veces para barajar otras ideas.

A continuación se proporcionan tres pautas sencillas: 1) utiliza rotuladores gruesos; 2) escribe un solo elemento en cada nota, y 3) escribe pocas palabras en cada nota para captar la esencia. El uso de rotuladores gruesos no es caprichoso: evita que pongas demasiada información en cada nota y facilita las tareas de lectura y repaso.

También debes recordar que el debate del que surja la imagen final del modelo de negocio creada por todas las notas autoadhesivas es tan importante como el resultado. La discusión sobre las notas que se deben colocar o quitar del lienzo y sobre cómo un elemento afecta a los demás proporciona a los participantes un conocimiento exhaustivo del modelo de negocio y su dinámica. Así, una nota no es un simple trozo de papel donde se representa un módulo del modelo de negocio, sino que es un vector del debate estratégico.



Visualización con dibujos



Los dibujos pueden tener una fuerza incluso mayor que las notas autoadhesivas, ya que las personas reaccionan más enérgicamente ante una imagen que ante una palabra. Las imágenes envían un mensaje instantáneo. Un sencillo dibujo puede expresar ideas cuya explicación requeriría muchas palabras.

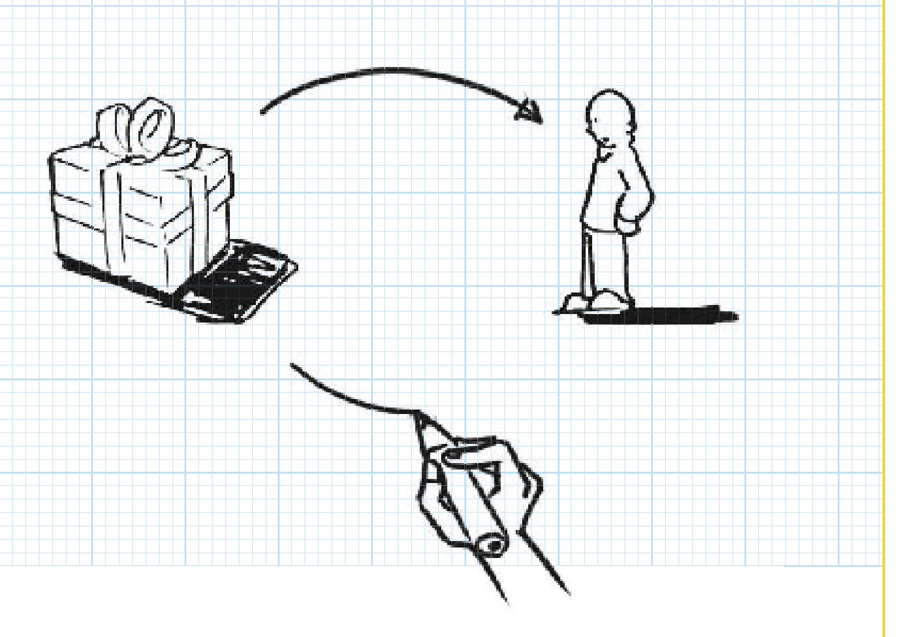
Es más fácil de lo que parece. Una persona dibujada con cuatro trazos y una cara sonriente expresa emoción. Una bolsa grande de dinero y una bolsa pequeña de dinero hacen referencia a las proporciones. El problema es que la mayoría pensamos que no sabemos dibujar. Nos da vergüenza que nuestros dibujos parezcan poco sofisticados o infantiles. Sin embargo, incluso el dibujo más sencillo, si se refleja fielmente, muestra las cosas de forma tangible y comprensible. Las personas interpretan cuatro trazos con más facilidad que un concepto abstracto explicado con palabras.

Los esquemas y los dibujos pueden marcar la diferencia en varios sentidos. El más obvio es la explicación y la comunicación del modelo de negocio mediante dibujos sencillos (explicaremos cómo hacerlo al final de este capítulo). Otro sería el esbozo de un cliente típico y su entorno para reflejar uno de los segmentos de mercado. Este proceso activará un debate más focalizado e intenso que un perfil escrito con las características de una persona. Por último, el bosquejo de las necesidades de un segmento de mercado resulta un método eficaz para explotar diferentes técnicas visuales.

Probablemente estos dibujos desencadenarán un debate constructivo del que surgirán nuevas ideas de modelo de negocio. A continuación veremos cuatro procesos que el pensamiento visual ayuda a mejorar.

Captación de la esencia





GRAMÁTICA VISUAL

El lienzo de modelo de negocio es un mapa conceptual que funciona como un idioma visual con su respectiva gramática. En él se indica la información que se debe incluir en el modelo y dónde se proporciona una guía visual y textual con toda la información necesaria para esbozar un modelo de negocio.

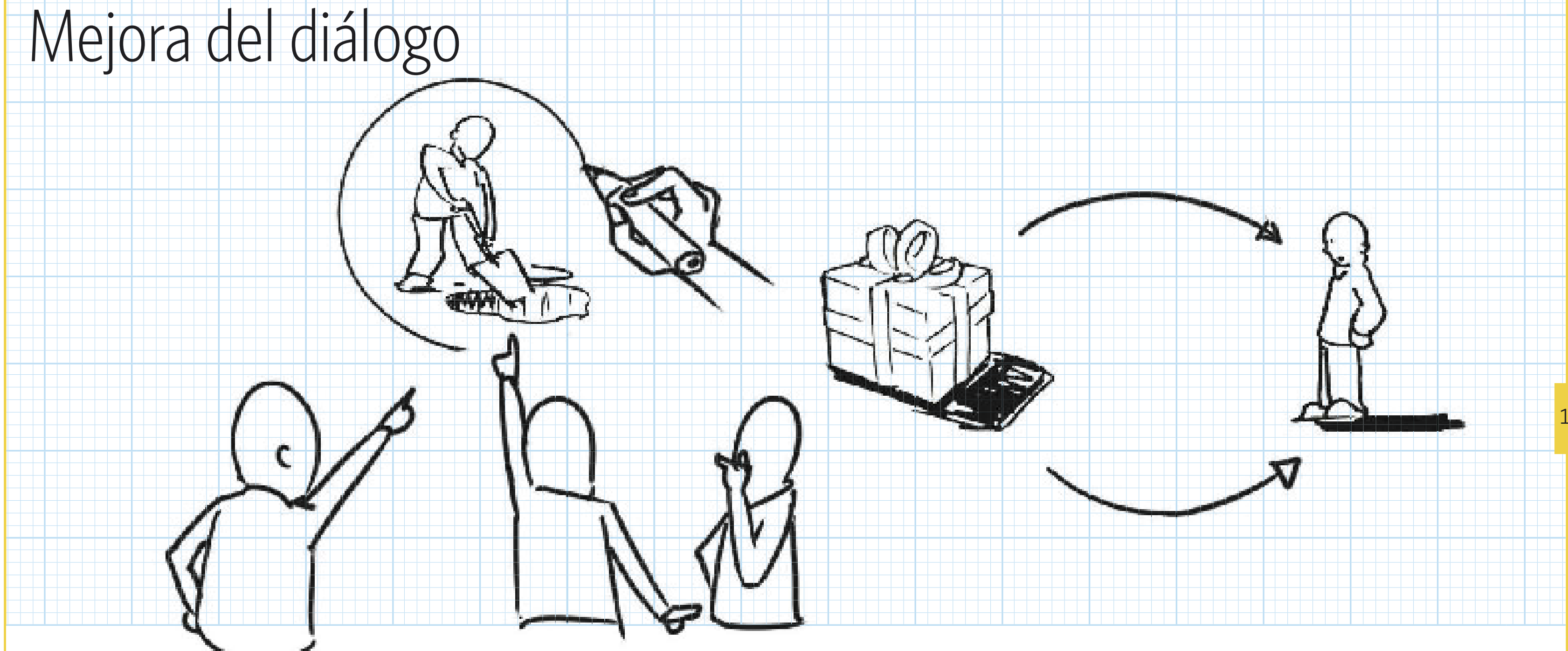
VISIÓN GLOBAL

Al dibujar todos los elementos del lienzo se ofrece una visión global e inmediata de un modelo de negocio. Los dibujos proporcionan justo la información necesaria para captar la idea, sin detalles que puedan distraer de la esencia. El lienzo de modelo de negocio simplifica visualmente la realidad de una empresa con todos sus procesos, estructuras y sistemas. En un modelo de negocio como el de Rolls-Royce, que alquila motores de reacción por hora en vez de venderlos, lo interesante es la visión global, no las piezas individuales.

CONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES

Para comprender un modelo de negocio no basta con conocer los elementos que lo componen, sino que es necesario captar las interdependencias entre los elementos. Estas interdependencias se expresan mejor con imágenes que con palabras, especialmente cuando hay varios elementos y relaciones involucrados. Por ejemplo, si se trata de describir el modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste, los dibujos podrían mostrar claramente por qué es esencial una flota homogénea de aviones para reducir los costes de mantenimiento y formación.

Mejora del diálogo



PUNTO DE REFERENCIA COMÚN

Todos tenemos ideas preconcebidas, por lo que mostrar una imagen donde esas premisas tácitas se conviertan en información explícita contribuye a un diálogo más eficaz. En la imagen, el modelo de negocio es un objeto tangible y permanente, un punto de referencia para los participantes. El número de ideas que podemos retener en la memoria a corto plazo es limitado, por lo que es fundamental representar gráficamente los modelos de negocio para promover un debate eficaz. Incluso los modelos más sencillos cuentan con varios módulos e interrelaciones.

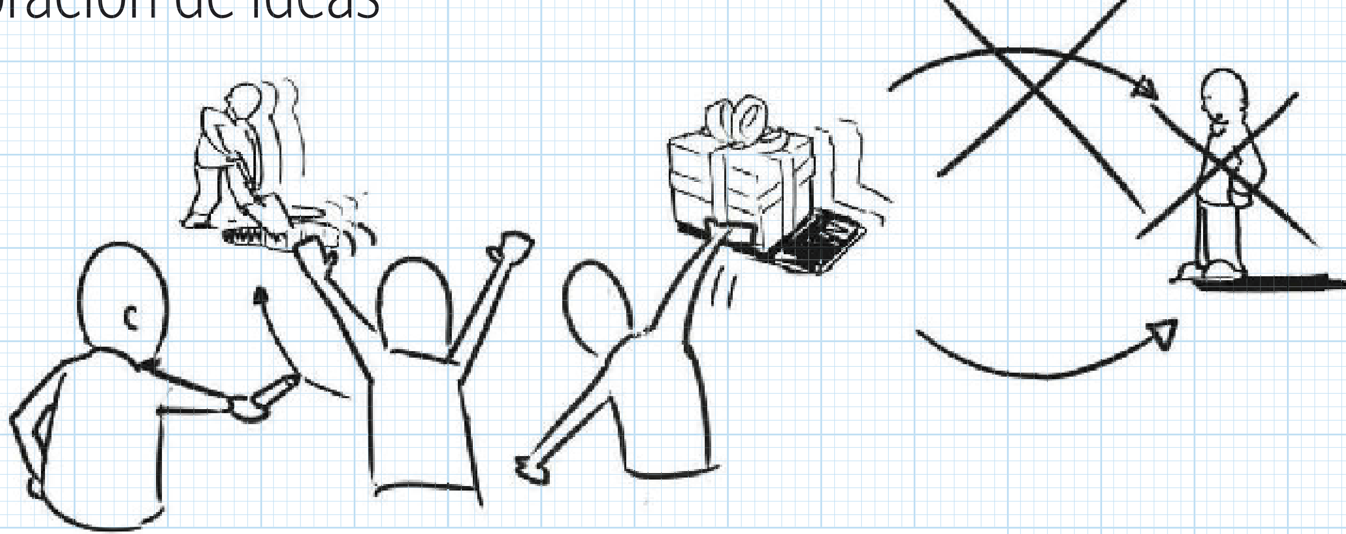
IDIOMA COMÚN

El lienzo de modelo de negocio es un idioma visual común que, además de servir como punto de referencia, proporciona un vocabulario y una gramática para que las personas se entiendan mejor. Una vez familiarizados con el lienzo, éste se convierte en una potente herramienta para mantener un debate focalizado sobre los elementos del modelo de negocio y sus interrelaciones. Las empresas que tienen estructuras de responsabilidad múltiple, donde es posible que los miembros de un grupo de trabajo sepan poco sobre las áreas de los demás, valoran mucho este factor. Un idioma visual común fomenta el intercambio de ideas e incrementa la cohesión del equipo.

CONSENSO

La visualización de los modelos de negocio como un grupo es la forma más eficaz para alcanzar un consenso. Los empleados de diferentes departamentos de una empresa pueden comprender en profundidad determinadas partes de un modelo de negocio pero no tener una visión sólida del conjunto. Cuando varios especialistas colaboran en el dibujo de un modelo de negocio, todos los participantes adquieren conocimientos sobre los componentes individuales y llegan a un consenso acerca de las relaciones entre dichos componentes.

Exploración de ideas



DESENCADENANTE DE IDEAS

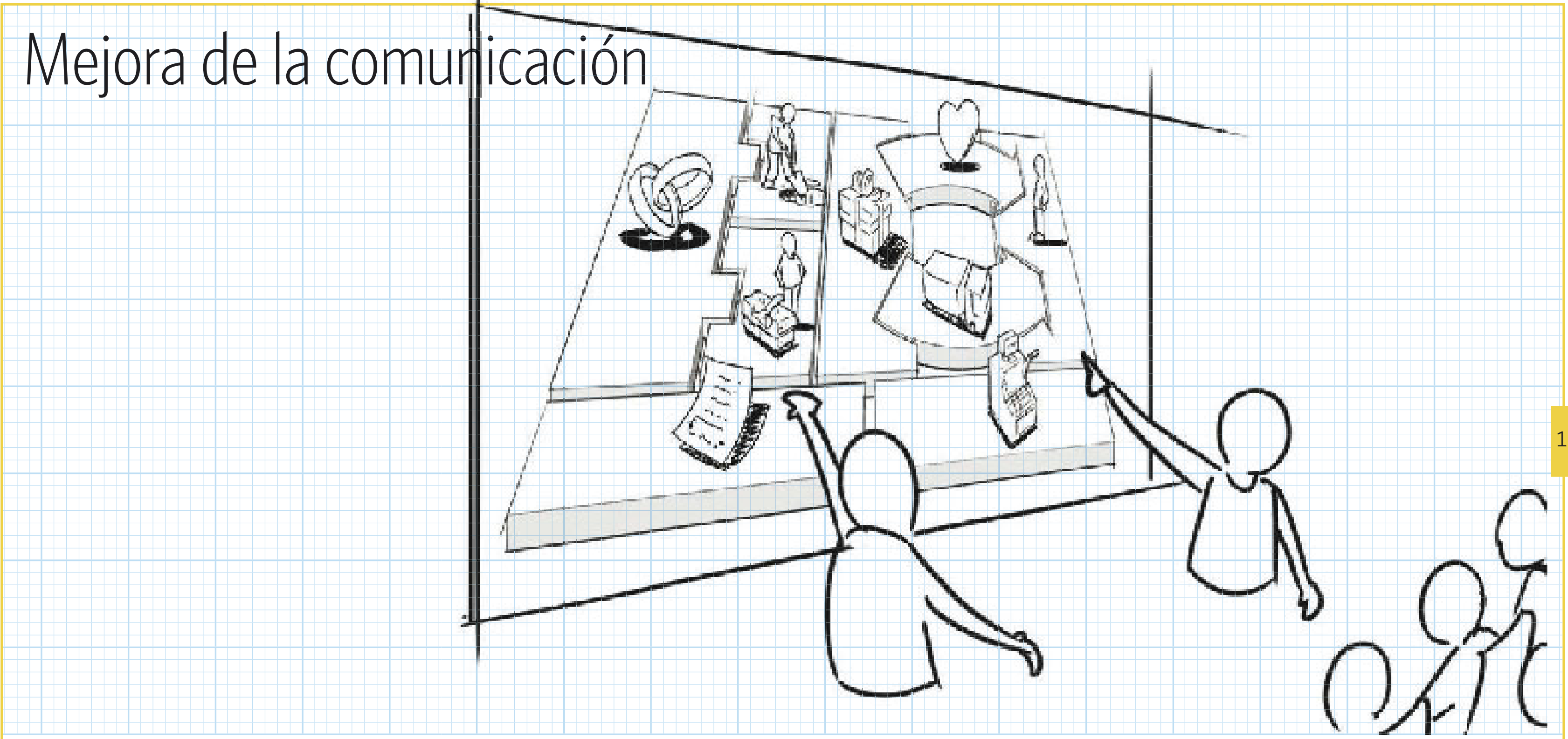
El lienzo de modelo de negocio es como el lienzo de un artista. Cuando un artista empieza a pintar, suele tener en mente una idea vaga, no la imagen exacta. No empieza a pintar en una esquina del lienzo y continúa el trabajo de forma secuencial, sino que empieza donde le dicta la inspiración y construye el cuadro de forma orgánica. Como dijo Pablo Picasso, «parto de una idea que al final se convierte en una cosa diferente». Para Picasso, las ideas no eran más que un punto de partida y sabía que podían evolucionar hasta derivar en algo nuevo durante su explicación.

La construcción de un modelo de negocio se rige por el mismo principio. Las ideas anotadas en el lienzo dan lugar a ideas nuevas. El lienzo pasa a ser una herramienta que pone el diálogo de ideas a disposición de personas que trabajan en sus ideas o de grupos que colaboran en la generación de ideas.

JUEGO

Un modelo de negocio visual también da pie al juego. Con los elementos del modelo visibles en una pared, en forma de notas autoadhesivas, puedes comprobar qué sucede al quitar determinados elementos o insertar otros nuevos. Por ejemplo, ¿qué sucedería si quitases de tu modelo de negocio el segmento de mercado menos rentable?, ¿podrías hacerlo o necesitas el segmento no rentable para atraer a clientes rentables? Si te deshicieses de los clientes no rentables, ¿podrías reducir los recursos y costes y mejorar el servicio que ofreces a los clientes rentables? Un modelo visual te ayuda a reflexionar sobre el impacto global de modificar uno u otro elemento.

Mejora de la comunicación



DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN EN TODA LA EMPRESA

Cuando se trata de explicar un modelo de negocio y sus elementos más importantes, una imagen vale más que mil palabras. Todas las personas que forman parte de una empresa deben entender su modelo de negocio, ya que todas tienen el potencial de contribuir a su mejora. Los empleados necesitan, como mínimo, un consenso con respecto al concepto del modelo, para poder avanzar en la misma dirección estratégica, y la representación visual es la mejor manera de dar forma a este consenso.

VENTA INTERNA

En las empresas, es frecuente que las ideas y los planes tengan que «venderse» a diferentes unidades internas para conseguir su apoyo o fondos. Una buena historia visual que refuerce el discurso puede aumentar tus posibilidades de éxito. El uso de imágenes, en lugar de sólo palabras, da fuerza a la idea explicada, ya que las personas se identifican inmediatamente con las imágenes y una buena representación gráfica refleja fácilmente el estado actual de la empresa, qué hace falta hacer, cómo se puede hacer y cómo podría ser el futuro.

VENTA EXTERNA

Del mismo modo que los empleados deben «vender» las ideas internamente, los empresarios que tienen planes basados en los nuevos modelos de negocio deben «venderlos» a otras empresas o personas, como inversores o posibles colaboradores. Una imagen que tenga fuerza aumenta sustancialmente las posibilidades de éxito.

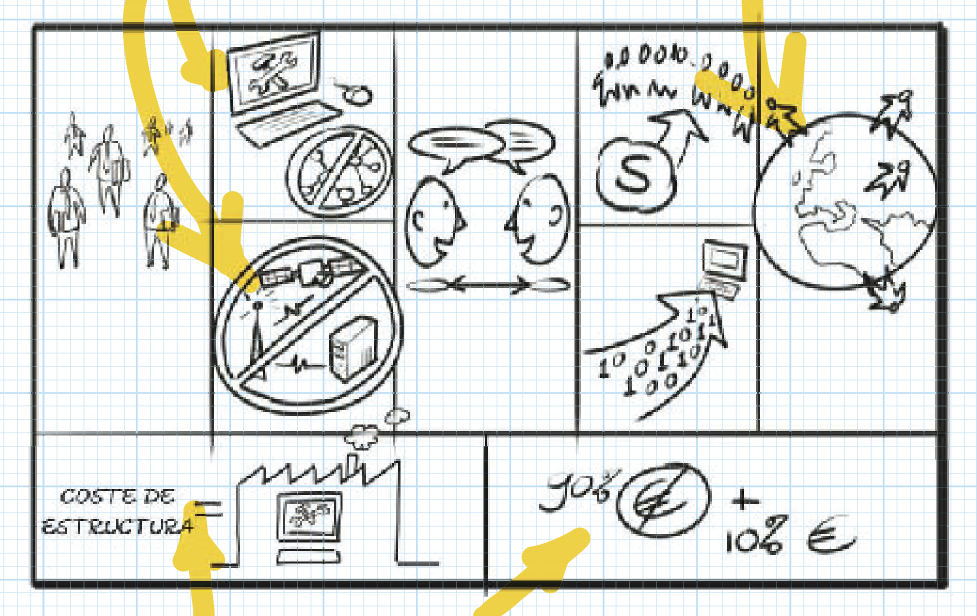
Un tipo de visualización para cada necesidad

Las representaciones visuales de modelos de negocio requieren diferentes niveles de detalle, según el objetivo de cada uno. El esquema del modelo de negocio de Skype, a la derecha, muestra las principales diferencias entre su modelo de negocio y el de un operador de telecomunicaciones. El objetivo es identificar las principales diferencias entre los módulos del modelo de negocio de Skype y los de un operador tradicional, aunque ambos ofrezcan servicios similares.

El esquema de la página derecha, donde se refleja el modelo de la empresa holandesa Sellaband, tiene un objetivo diferente y, por lo tanto, es más detallado. Se ha realizado con la finalidad de ofrecer la visión global de un modelo de negocio totalmente nuevo en la industria musical: una plataforma que permite el *crowdfunding* (financiación múltiple) de artistas musicales independientes. Sellaband recurre al dibujo para explicar su innovador modelo de negocio a inversores, socios y empleados. La combinación de imagen y texto de Sellaband ha demostrado ser mucho más eficaz que las palabras para dicha finalidad.

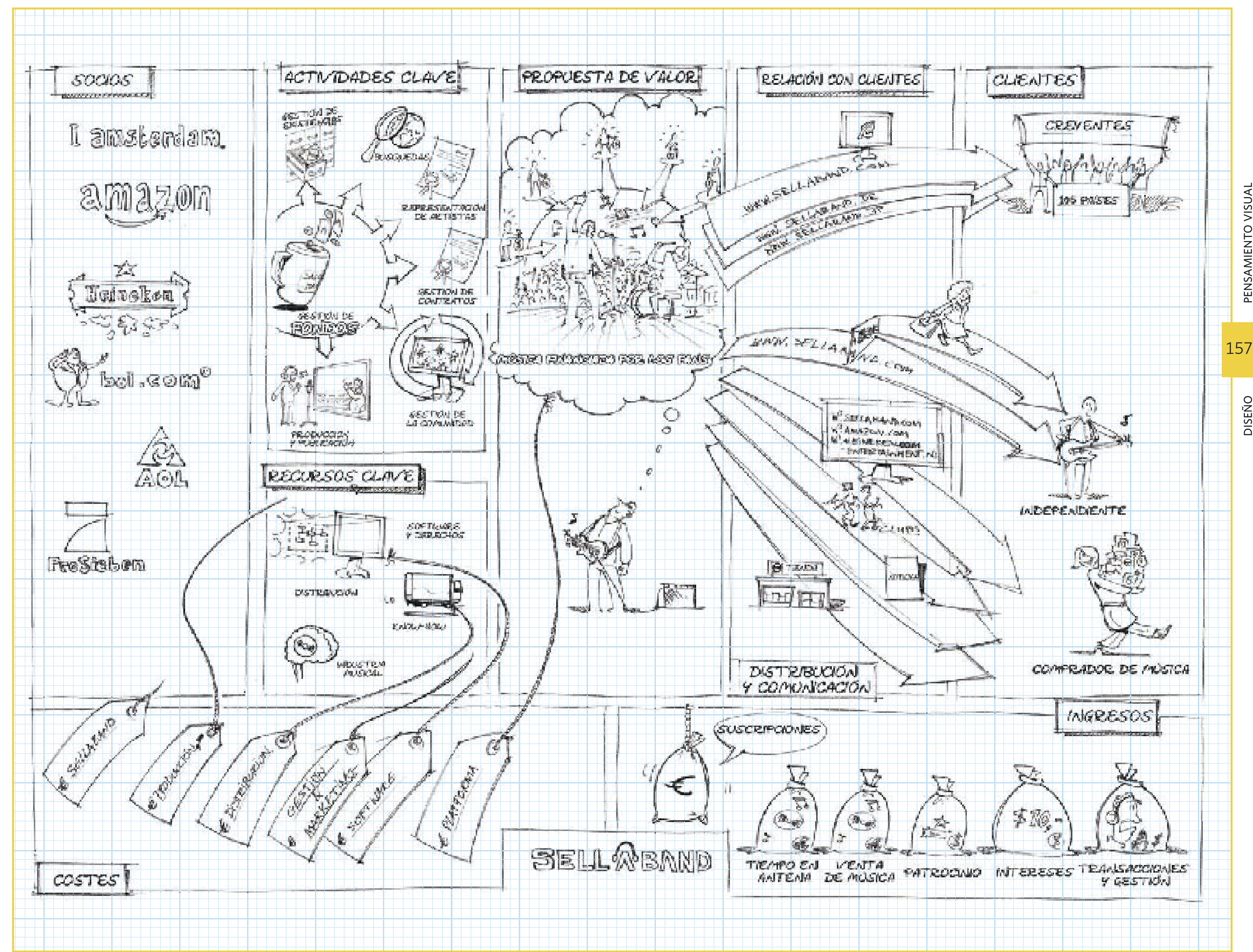
Las actividades y los recursos clave de Skype son similares a los de una empresa de software, ya que su servicio se basa en software que utiliza internet para canalizar las llamadas. La empresa tiene una cartera de más de cuatrocientos millones de usuarios, de modo que sus costes de infraestructura son muy bajos. De hecho, no posee ni gestiona ninguna red de telecomunicaciones.

Skype fue, desde el primer día, un operador de voz internacional, ya que su servicio se proporciona a través de internet, por lo que no tiene las restricciones propias de las redes de telecomunicaciones tradicionales. Su negocio tiene muchas posibilidades de ampliación.

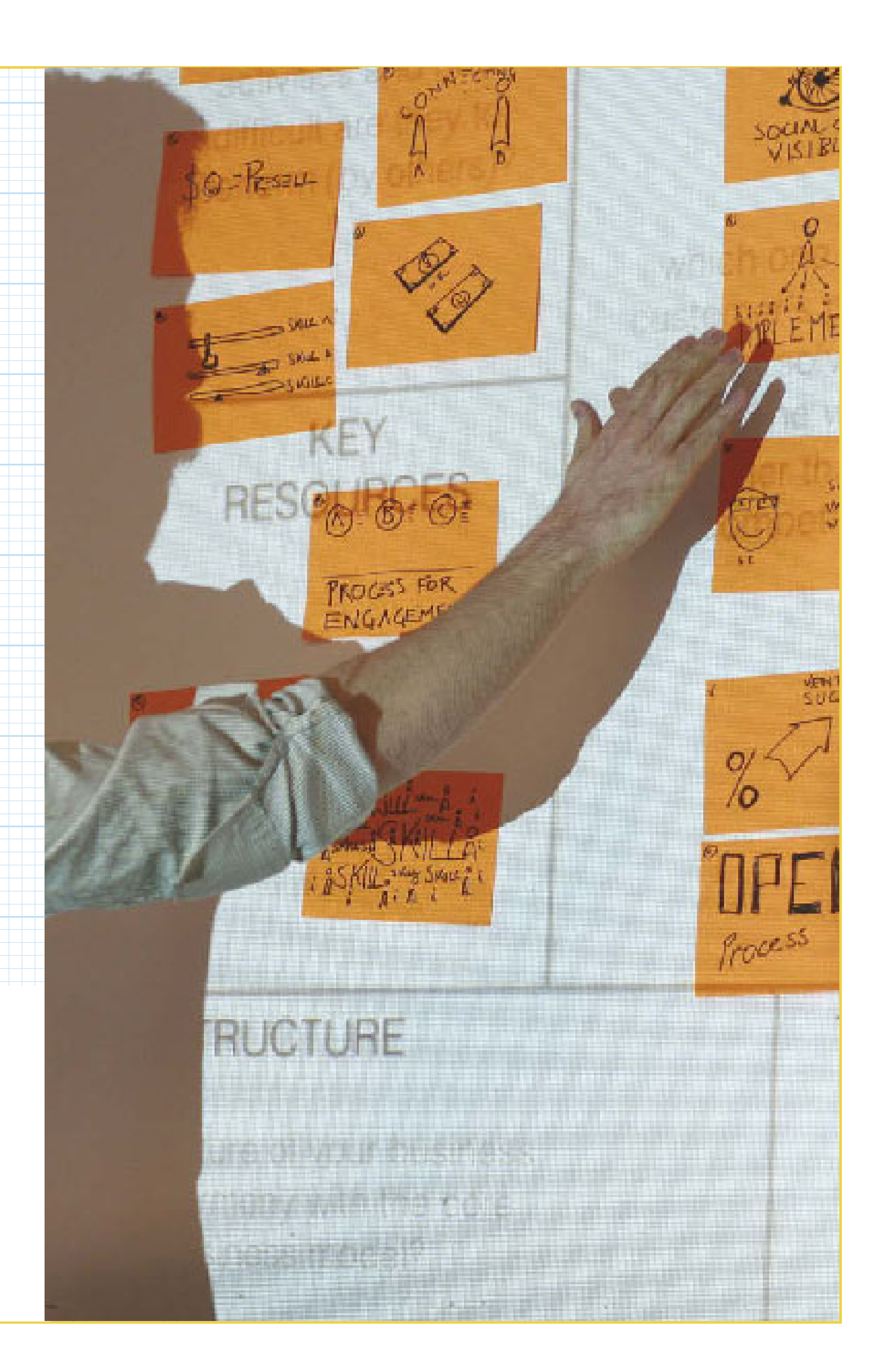


A pesar de que ofrece un servicio de telecomunicaciones, el modelo de negocio de Skype refleja el modelo económico de una empresa de software, no el de un operador de redes de telecomunicaciones.

El 90 % de los usuarios de Skype no pagan nunca. Se estima que sólo un 10 % de los usuarios son clientes de pago. A diferencia de lo que sucede en los operadores de telecomunicaciones tradicionales, los canales y las relaciones de Skype están muy automatizados y apenas requieren la intervención humana, por lo que son relativamente económicos.

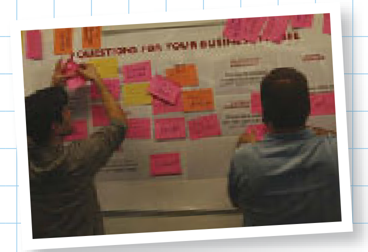

SOCIOS
I amsterdam
amazon
Heineken
bol.com
AOL
ProSieben
ACTIVIDADES CLAVE
BÚSQUEDAS
REPRESENTACIÓN DE ARTISTAS
GESTIÓN DE CONTRATOS
GESTIÓN DE FONDOS
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD
PRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN
RECURSOS CLAVE
SOFTWARE Y DERECHOS
DISTRIBUCIÓN
KNOW-HOW
INDUSTRIA MUSICAL
PROPUESTA DE VALOR
MÚSICA FINANCIADA POR LOS FANS
RELACIÓN CON CLIENTES
WWW.SELLABAND.COM
WWW.SELLABAND.DE
WWW.SELLABAND.COM
CLUBS
DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN
CLIENTES
CREYENTES
105 PAÍSES
INDEPENDIENTE
COMPRADOR DE MÚSICA
COSTES
SELLABAND
PRODUCCIÓN
DISTRIBUCIÓN
GESTIÓN Y MARKETING
SOFTWARE
PLATAFORMA
SELLABAND
INGRESOS
SUSCRIPCIONES
TIEMPO EN ANTENA
VENTA DE MÚSICA
PATROCINIO
INTERESES
TRANSACCIONES Y GESTIÓN

Narración de una historia visual

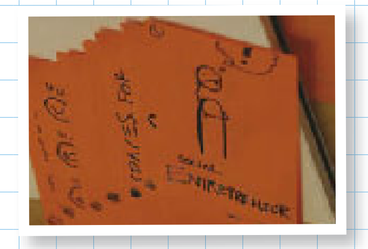


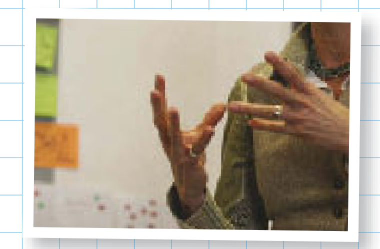
Una forma eficaz de explicar un modelo de negocio sería contar una historia imagen por imagen, pues la presentación de una descripción completa en el lienzo de modelo de negocio podría abrumar a los participantes. Es preferible presentar el modelo por partes. Para hacerlo, puedes dibujar las diferentes partes de una en una o utilizar un PowerPoint. También puedes dibujar todos los elementos de un modelo de negocio en notas autoadhesivas y pegarlas a medida que explicas el modelo. De esta manera, los participantes pueden seguir el desarrollo del modelo y las imágenes servirán de soporte a la explicación.

Ejercicio de narración visual









1

ESQUEMATIZA EL MODELO DE NEGOCIO

- *Para empezar, escribe un esquema sencillo del modelo de negocio.*
- *Escribe los diferentes elementos del modelo de negocio en una nota autoadhesiva.*
- *El esquema se puede hacer de forma individual o en grupo.*

2

DIBUJA LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

- *Coge las notas autoadhesivas, de una en una, y sustitúyelas por un dibujo que refleje su contenido.*
- *Dibuja imágenes sencillas y omite los detalles.*
- *La calidad del dibujo no tiene importancia, siempre que el mensaje esté claro.*

3

DEFINE EL GUIÓN

- *Ordena las notas autoadhesivas en la secuencia que desees contar la historia.*
- *Prueba diferentes posibilidades. Por ejemplo, puedes empezar por los segmentos de mercado o por la propuesta de valor.*
- *Básicamente, cualquier punto de partida es válido si permite contar la historia con eficacia.*

4

CUENTA LA HISTORIA

- *Muestra, de una en una, las imágenes dibujadas en las notas autoadhesivas para contar la historia del modelo de negocio.*

  Nota: según el contexto y tus preferencias personales, quizá sea preferible que utilices un PowerPoint o Keynote. No obstante, la presentación de diapositivas probablemente no tendrá el mismo impacto positivo que el método de las notas autoadhesivas.



Técnica n.º 4

Creación de prototipos

VERANO DE 2000

Al borde del pánico, el profesor Richard Boland Jr., de la Weatherhead School of Management, observaba cómo el arquitecto Matt Fineout, de Gehry & Associates, rompía despreocupadamente planos de un nuevo edificio para la universidad...

... Boland y Fineout llevaban dos días enteros intentando eliminar unos 510 m^2 del plano diseñado por el renombrado arquitecto Frank Gehry, dejando el espacio suficiente para las salas de reuniones y el equipo de oficina.

Al final de la maratoniana sesión de planificación, Boland suspiró de alivio. «Por fin hemos terminado», pensó. Pero, justo en ese momento, Fineout se levantó de la silla, rompió el documento en pedazos y lo tiró a la papelera, sin molestarse en conservar una pequeña muestra del duro trabajo que habían realizado. Ante la mirada estupefacta del profesor Boland, Fineout se encogió de hombros y dijo tranquilamente: «Hemos demostrado que *podemos* hacerlo, ahora tenemos que pensar en cómo queremos hacerlo».

Ahora, Boland describe el incidente como un ejemplo extremo del implacable método de análisis que utilizó al trabajar con el grupo Gehry en el nuevo edificio de Weatherhead. Durante la fase de diseño, Gehry y su equipo realizaron cientos de modelos con diferentes materiales y de diferentes tamaños con el único fin de explorar nuevas vías. Boland explica que el objetivo de esta actividad no era exclusivamente la comprobación y demostración de ideas, sino que se trata de un método para explorar las diferentes posibilidades hasta que aparezca una realmente buena. También destaca que la creación de prototipos, tal como la usaba el grupo Gehry, constituye una parte central del proceso de análisis que ayuda a los participantes a vislumbrar mejor las lagunas en la comprensión inicial de una situación. De esta manera se abren posibilidades completamente nuevas, entre las que se puede encontrar la adecuada. Para el profesor Boland, la experiencia con Gehry & Associates supuso un punto de inflexión, pues ahora entiende cómo las técnicas de diseño, incluida la creación de prototipos, contribuyen a encontrar la solución más adecuada para los diferentes problemas empresariales. Ahora, Boland colabora con el profesor Fred Collopy y otros compañeros en la difusión del concepto *manage by designing* (gestionar diseñando): la integración del pensamiento, las habilidades y las experiencias del diseño en el programa del MBA de Weatherhead. Aquí, los estudiantes utilizan herramientas de diseño para bosquejar alternativas, definir las situaciones problemáticas, trascender las fronteras tradicionales y crear prototipos de ideas.

El valor de los prototipos

Los prototipos son una potente herramienta para el desarrollo de modelos de negocio nuevos e innovadores. Al igual que el pensamiento visual, este método convierte los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas. La creación de prototipos procede de los ámbitos del diseño y la ingeniería, donde se utiliza profusamente en el diseño de productos, la arquitectura y el diseño de interacción. En la gestión empresarial no es tan habitual, dada la naturaleza más intangible del comportamiento y la estrategia empresariales. Los prototipos se utilizan desde hace tiempo en el punto de convergencia de la empresa y el diseño, como es el caso del diseño de productos manufacturados, pero fue hace poco tiempo cuando empezó a cobrar presencia en áreas como el diseño de procesos, servicios e incluso de estrategias y organizaciones. A continuación se explica cómo los prototipos pueden hacer una contribución importante al diseño de modelos de negocio.

Diseñadores de productos, arquitectos e ingenieros utilizan un mismo término, «creación de prototipos», pero todos lo entienden de una manera diferente. Los prototipos de modelos de negocio potenciales son herramientas que tienen como objetivo el debate, el análisis y la corrección de un concepto. Un prototipo de modelo de negocio puede cobrar la forma de un simple bosquejo, un concepto muy estudiado descrito en un lienzo de modelo de negocio o una hoja de cálculo que simule la mecánica financiera de una nueva empresa.

Es importante comprender que un prototipo de modelo de negocio no es necesariamente un borrador del modelo de negocio real, sino una herramienta para reflexionar sobre las direcciones que podría tomar el modelo de negocio. ¿Qué supondría para el modelo la adición de otro segmento de mercado? ¿Qué consecuencias tendría la eliminación de un recurso caro? ¿Y si regalamos algo y cambiamos la fuente de ingresos por otra más innovadora? La creación y manipulación de un prototipo de modelo de negocio nos obliga a abordar cuestiones como la estructura, las relaciones y la lógica de formas que la reflexión y el debate no permiten. Para entender bien los pros y los contras de las diferentes posibilidades y avanzar en nuestro análisis, necesitamos varios prototipos de nuestro modelo de negocio con diferentes niveles de detalle. La interacción con prototipos propicia la generación de ideas mucho más que el debate. Los prototipos de modelos de negocio pueden ser provocadores, o incluso un poco alocados, de manera que nos obligan a exprimir la imaginación. Es entonces cuando se convierten en indicadores que apuntan en direcciones antes insospechadas y dejan de ser una mera representación de modelos de negocio pendientes de aplicación. El término «análisis» debería hacer referencia a la búsqueda incansable de la mejor solución, y la única forma de seleccionar un prototipo para su perfeccionamiento y ejecución, una vez que el diseño ha madurado, es el análisis exhaustivo.

Probablemente los empresarios tengan dos reacciones diferentes ante este proceso de análisis de modelos de negocio. Algunos podrían decir:

«Es una buena idea, pero no tenemos tiempo para estudiar varias opciones». Y otros podrían decir que un estudio de mercado también es un método bueno para concebir nuevos modelos de negocio. Ambas reacciones se basan en ideas preconcebidas peligrosas.

La primera idea parte de que el sistema tradicional o la aplicación de mejoras bastan para sobrevivir en el competitivo entorno actual. Nosotros somos de la opinión de que este camino lleva a la mediocridad. Las empresas que no se molestan en desarrollar y crear prototipos de modelos de negocio nuevos e innovadores corren el riesgo de ser desbancadas o superadas por competidores más dinámicos o por tiburones que parecen salir de la nada.

La segunda idea parte de que los datos son lo más importante a la hora de diseñar nuevas opciones estratégicas, pero no es así. Los estudios de mercado no son más que una parte del largo y laborioso proceso de creación de prototipos de nuevos modelos de negocio que tienen el potencial de superar a la competencia o abrir mercados completamente nuevos.

¿Dónde quieres estar? ¿En la cima porque has invertido tiempo en crear prototipos de modelos de negocio nuevos y sólidos? ¿O en los arrabales porque estabas demasiado ocupado sosteniendo el modelo existente? Estamos convencidos de que los modelos de negocio nuevos y revolucionarios nacen de un análisis profundo e incesante.



Actitud de diseño

«Si plasmas una idea demasiado pronto, te enamoras de ella. Si la perfeccionas demasiado rápido, creas un vínculo y te resultará complicado seguir avanzando para encontrar mejoras. La tosquedad de los primeros modelos es muy estudiada.»

Jim Glymph, Gehry Partners

Como empresarios, cuando vemos un prototipo tendemos a centrarnos en su forma física o en su representación y lo entendemos como un objeto que modela o encierra la esencia de lo que pretendemos hacer. Vemos el prototipo como algo que simplemente hay que pulir. En el mundo del diseño, los prototipos tienen una función en los procesos de visualización y comprobación previos a la aplicación, pero tienen también otra función muy importante: constituyen una herramienta de análisis. En este sentido, son una ayuda para la exploración de otras posibilidades. Nos ayudan a entender mejor las opciones potenciales.

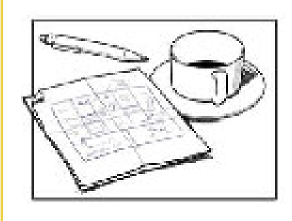
Esta misma actitud de diseño se puede aplicar a la innovación en modelos de negocio. Al crear un prototipo de un modelo de negocio podemos explorar determinados aspectos de una idea como, por ejemplo, fuentes de ingresos novedosas. Los participantes estudian los diferentes elementos de un prototipo a medida que lo construyen y comentan. Como ya hemos dicho, los prototipos de modelos de negocio varían en escala y nivel de detalle. Creemos que es importante reflexionar sobre varios modelos de negocio posibles antes de desarrollar un plan de negocio para un modelo específico. Este espíritu de análisis se conoce como «actitud de diseño» porque es vital en las profesiones relacionadas con el diseño, tal como descubrió el profesor Boland. Los atributos de la actitud de diseño incluyen la voluntad de explorar ideas brutas, descartarlas rápidamente, tomarse el tiempo necesario para examinar varias posibilidades antes de elegir unas cuantas para pulirlas y aceptar la incertidumbre hasta que el diseño madure. Estas características no son inherentes a los empresarios, pero son requisitos para la generación de modelos de negocio nuevos. La actitud de diseño implica cambiar la forma de trabajar: donde antes se tomaban decisiones, ahora hay que buscar varias opciones entre las que elegir.

Prototipos a diferentes escalas

En el ámbito de la arquitectura o el diseño de productos, es fácil entender a qué se refiere la creación de prototipos con diferentes escalas, ya que se habla de elementos físicos. El arquitecto Frank Gehry y el diseñador de productos Philippe Starck crearon innumerables prototipos durante un proyecto, desde bosquejos y modelos toscos hasta prototipos elaborados y exhaustivos. Esta misma escala y variación de tamaño se puede aplicar a la creación de prototipos de modelos de negocio, aunque de forma más conceptual. Un prototipo de modelo de negocio puede ser cualquier cosa, desde un rápido bosquejo de una idea en una servilleta hasta un lienzo de modelo de negocio detallado o un modelo de negocio listo para su comprobación. Quizá te preguntes en qué se diferencia todo esto de un simple esquema con varias ideas, algo que todos los empresarios hacen. ¿Por qué lo llamamos «creación de prototipos»?

Hay dos respuestas: en primer lugar, la mentalidad es diferente, y en segundo lugar, la estructura del lienzo de modelo de negocio facilita la exploración.

La creación de prototipos de modelos de negocio requiere una mentalidad que llamamos «actitud de diseño». Implica un compromiso insoslayable con el descubrimiento de modelos de negocio nuevos y mejores mediante la creación de muchos prototipos (toscos y detallados) para diversas opciones estratégicas. No se trata únicamente de desarrollar ideas que pretendes aplicar, sino de explorar ideas nuevas, aunque sean absurdas o imposibles, mediante la adición y eliminación de elementos de cada prototipo. Puedes experimentar con prototipos de diferentes niveles.

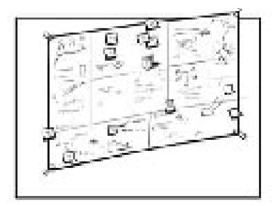


DIBUJO EN UNA SERVI-LLETA

ESBOZA Y DA FORMA A UNA IDEA INDEFINIDA

DIBUJA UN SENCILLO LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO. DESCRIBE LA IDEA SÓLO CON ELEMENTOS CLAVE.

- *Esboza la idea.*
- *Incluye la propuesta de valor.*
- *Incluye las principales fuentes de ingresos.*



LIENZO ELABORADO

INVESTIGA QUÉ HACE FALTA PARA QUE LA IDEA FUNCIONE

CREA UN LIENZO MÁS ELABORADO PARA INVESTIGAR CUÁLES SON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIO FUNCIONE.

- *Desarrolla un lienzo completo.*
- *Reflexiona sobre la lógica empresarial.*
- *Valora el potencial del mercado.*
- *Comprende las relaciones entre los módulos.*
- *Haz una comprobación rápida de los hechos.*

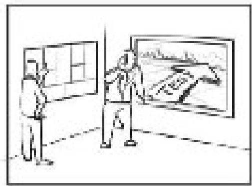


PLAN DE NEGOCIO

ESTUDIA LA VIABILIDAD DE LA IDEA

CONVIERTE EL LIENZO DETALLADO EN UNA HOJA DE CÁLCULO PARA CALCULAR EL POTENCIAL DE BENEFICIOS.

- *Crea un lienzo completo.*
- *Incluye datos clave.*
- *Calcula los costes e ingresos.*
- *Calcula los beneficios potenciales.*
- *Estudia varios escenarios relacionados con las finanzas y basados en diferentes ideas preconcebidas.*



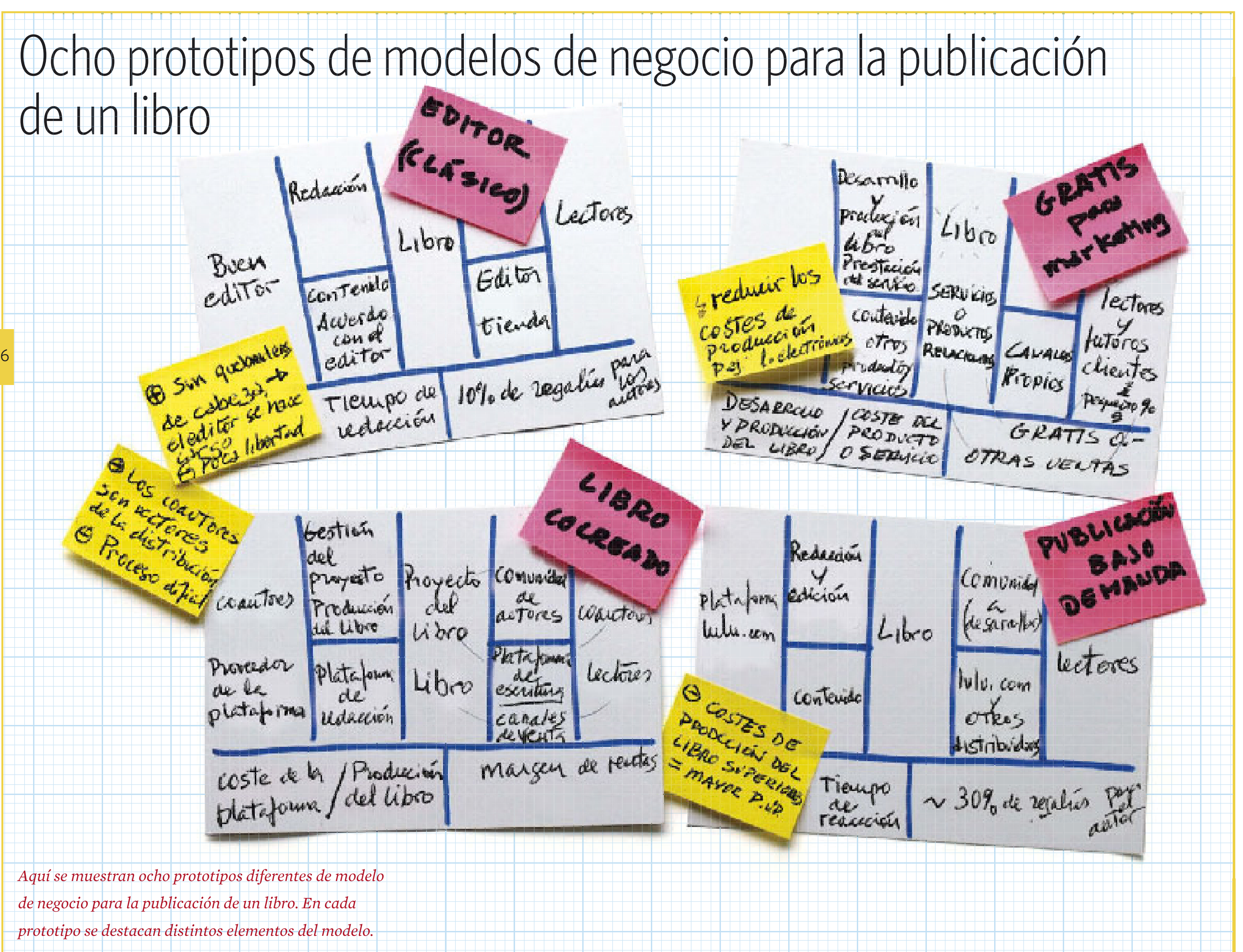
PRUEBA DE CAMPO

INVESTIGA LA ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES Y LA FACTIBILIDAD

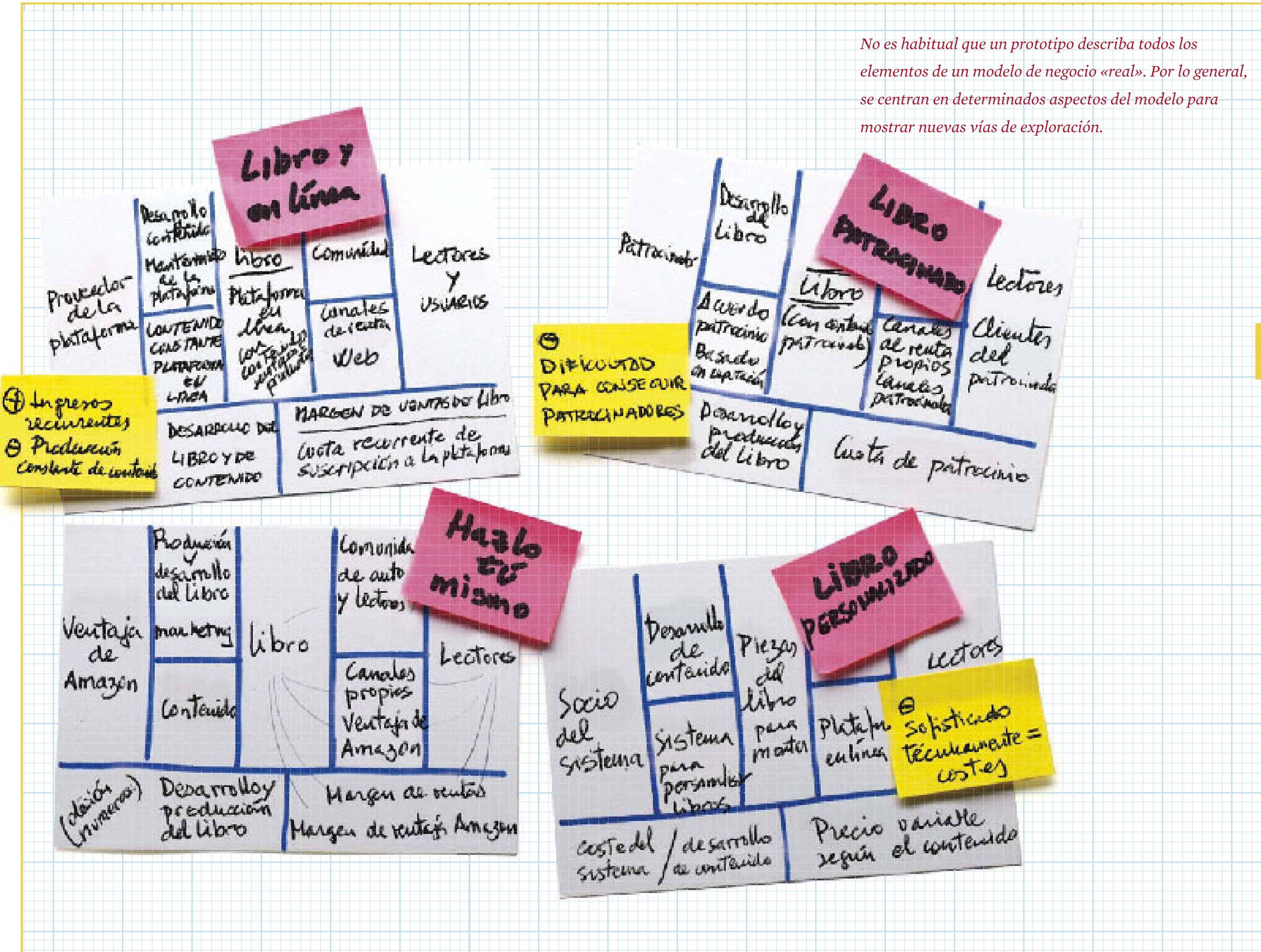
HAS OPTADO POR UN MODELO DE NEGOCIO NUEVO Y AHORA QUIERES COMPROBAR ALGUNOS ASPECTOS.

- *Prepara un plan de negocio justificado para el nuevo modelo.*
- *Incluye clientes actuales o futuros en la prueba de campo.*
- *Comprueba la propuesta de valor, los canales, los mecanismos de fijación de precios y otros elementos del mercado.*

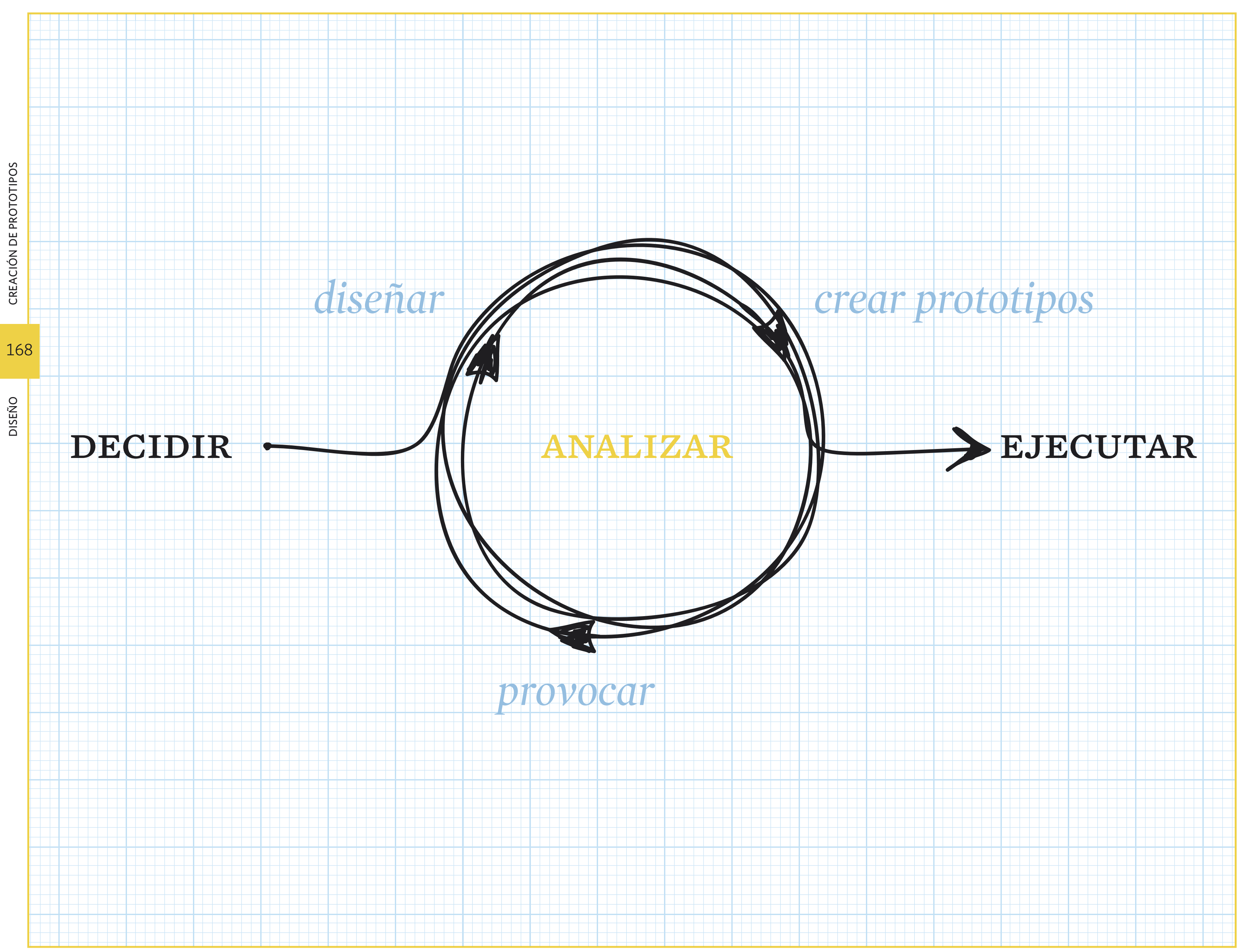
Ocho prototipos de modelos de negocio para la publicación de un libro



Aquí se muestran ocho prototipos diferentes de modelo de negocio para la publicación de un libro. En cada prototipo se destacan distintos elementos del modelo.



No es habitual que un prototipo describa todos los elementos de un modelo de negocio «real». Por lo general, se centran en determinados aspectos del modelo para mostrar nuevas vías de exploración.


diseñar
crear prototipos
DECIDIR
ANALIZAR
EJECUTAR
provocar

Se busca un nuevo modelo de consultoría

John Sutherland necesita tu ayuda. John es el fundador y director ejecutivo de una consultoría internacional de tamaño medio orientada a la asesoría de empresas sobre temas relacionados con la estrategia y la organización. Actualmente está buscando una opinión externa sobre su empresa, pues cree que necesita una remodelación.

John abrió su empresa hace dos décadas y ahora tiene 210 empleados repartidos por todo el mundo. Los directivos recurren a sus servicios de consultoría para desarrollar estrategias efectivas, mejorar la gestión estratégica y reorganizar sus empresas. La compañía, que compite directamente con McKinsey, Bain y Roland Berger, tiene la desventaja de ser más pequeña que sus principales competidores, pero más grande que la típica consultoría de estrategia especializada. Sin embargo, a John no le preocupa este tema, ya que la empresa va bastante bien. Lo que realmente le preocupa es la mala reputación que tiene la profesión en el mercado, así como el hecho de que cada vez sean más los clientes que consideran que el modelo de facturación por hora y proyecto está obsoleto. La reputación de su empresa sigue siendo buena, pero ha escuchado comentarios de varios clientes que dicen que los consultores cobran demasiado, ofrecen una calidad deficiente y se comprometen poco con los proyectos de los clientes.

Estos comentarios alarman a John, pues cree que en su sector se encuentran algunas de las mentes más brillantes del mundo de los negocios. Tras una larga reflexión, llegó a la conclusión de que esta reputación es la consecuencia de un modelo de negocio obsoleto, por lo que ahora quiere transformar el enfoque de su empresa. John quiere que la facturación por hora y proyecto pase a formar parte del pasado, aunque no sabe muy bien cómo hacerlo.

Aporta algunas ideas novedosas para ayudar a este ejecutivo a diseñar un modelo de negocio de consultoría innovador.

John, cincuenta y cinco años
Fundador y director ejecutivo
Consultoría estratégica
210 empleados



1

ESQUEMATIZA LAS CUESTIONES IMPORTANTES

- *Piensa en un típico cliente de consultoría de estrategia.*
- *Elige un segmento de mercado y un sector.*
- *Describe cinco de las cuestiones más importantes relacionadas con la consultoría de estrategia. Consulta el mapa de empatía (pág. 131).*

2

GENERA POSIBILIDADES

- *Vuelve a estudiar las cinco cuestiones que has seleccionado.*
- *Genera tantas ideas como puedas sobre el modelo de negocio de consultoría.*
- *Selecciona las cinco ideas que consideres mejores (no necesariamente las más realistas). Consulta el proceso de ideación (pág. 134).*

3

CREA UN PROTOTIPO DEL MODELO DE NEGOCIO

- *Selecciona las tres ideas más diferentes de las cinco que elegiste en el paso anterior.*
- *Desarrolla tres prototipos conceptuales de modelo de negocio. Para ello, esboza los elementos de cada idea en un lienzo de modelo de negocio diferente.*
- *Anota los pros y los contras de cada prototipo.*



Técnica n.º 5

Narración de historias

Primavera de 2007

Ya es más de medianoche cuando Anab Jain mira las últimas secuencias del vídeo que rodó durante el día...

... Anab, narradora y diseñadora, trabaja en una serie de cortos para Colebrook Bosson Saunders, un galardonado diseñador y fabricante de accesorios para muebles de oficina. Las películas que está haciendo forman parte de un proyecto que ayudará a Colebrook Bosson Saunders a discernir cómo serán el trabajo y el lugar donde se desarrolle en el futuro. Para que este futuro fuese algo tangible, se inventó tres protagonistas y los situó en 2012, les asignó trabajos nuevos basados en la investigación de las tecnologías nuevas y emergentes y en el impacto de los riesgos demográficos y medioambientales en el mañana. Las películas muestran un futuro cercano. Sin embargo, en lugar de describir cómo sería 2012, Anab adopta el papel de narradora y visita el futuro para entrevistar a los tres protagonistas, que explican su trabajo y muestran los objetos que utilizan. Las películas son tan reales que acaban con la incredulidad de un público intrigado por el nuevo entorno. Eso es exactamente lo que buscan las empresas que contratan a Anab Jain, como Microsoft y Nokia: historias que hagan tangibles los posibles futuros.

El valor de la narración de historias

Como padres, leemos cuentos a nuestros hijos, muchas veces los mismos que nos leyeron cuando éramos niños. Como compañeros, compartimos el último cotilleo de la empresa. Como amigos, nos contamos historias sobre nuestras vidas personales. En cierto modo, la única situación en la que no contamos historias es cuando ejercemos el papel de empresarios, lo cual es una pena. ¿Cuándo fue la última vez que escuchaste una historia para presentar y comentar un problema empresarial? La narración de historias es un arte infravalorado y poco utilizado en el mundo de los negocios. Veamos por qué puede ser una herramienta potente para materializar un modelo de negocio nuevo.

La descripción y la comprensión de los modelos de negocio nuevos o innovadores pueden resultar complicadas debido a su naturaleza. Estos modelos desafían el statu quo con organizaciones inusuales de los elementos y obligan a los receptores a abrir su mente a nuevas posibilidades. La reticencia es una de las posibles reacciones a un modelo desconocido, por lo que es fundamental describirlo de forma adecuada.

Al igual que el lienzo del modelo de negocio te ayuda a esbozar y analizar los modelos nuevos, la narración de historias te ayudará a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas historias enganchan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio y la lógica subyacente. La narración de historias aprovecha el poder explicativo del lienzo de modelo de negocio, ya que acaba con la incredulidad ante lo desconocido.

¿Por qué contar una historia?

Presentación de lo nuevo

La idea para un nuevo modelo de negocio puede originarse en cualquier departamento de la organización. Algunas ideas pueden ser buenas, otras mediocres y otras completamente inútiles. No obstante, incluso las ideas de modelo de negocio más brillantes pueden tener dificultades para superar todos los niveles de la dirección y convertirse en estrategias empresariales, por lo que es vital vender las ideas a los puestos de dirección de forma eficaz. Y aquí es donde las historias pueden ayudar. En el fondo, lo que interesa a los directivos son los números y los hechos, pero una historia adecuada también puede captar su atención. Una buena historia es una forma atractiva de explicar una idea general antes de pasar a los detalles.

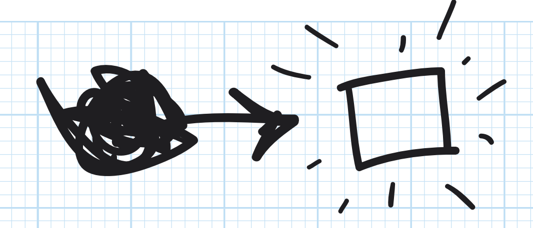
¡NUEVO!

Materializa lo nuevo

Explicar un modelo de negocio nuevo, que no se haya puesto en práctica, es como explicar un cuadro sólo con palabras. Contar una historia sobre cómo crea valor un modelo es como aplicar colores brillantes a un lienzo: lo hace tangible.

Venta a los inversores

Si eres un empresario, lo más probable es que intentes vender tu idea o modelo de negocio a inversores u otros accionistas potenciales (y ya sabes que los inversores dejan de escuchar en cuanto les dices que serás el próximo Google). Los inversores y otros accionistas quieren saber lo siguiente: ¿cómo crearás valor para los clientes y cómo ganarás dinero haciéndolo? Ésta es la situación ideal para contar una historia, la mejor forma de presentar una empresa y un modelo de negocio antes de entrar de lleno en el plan de negocio.

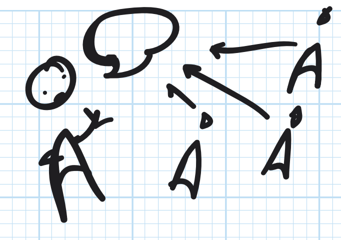


Aclaración

Contar una historia que muestre cómo el modelo de negocio soluciona el problema de un cliente es una forma clara de presentar la idea al público. Las historias captan el interés necesario para después explicar detalladamente el modelo.

Implicación de los empleados

Cuando una empresa realiza la transición de un modelo de negocio a otro nuevo, debe convencer a los colaboradores para que la acompañen en el proceso. Las personas necesitan comprender a la perfección el nuevo modelo y lo que supone. Es decir, la empresa debe implicar activamente a sus empleados. Es aquí donde las presentaciones en PowerPoint tradicionales suelen fallar. Si presentamos un modelo de negocio nuevo con una historia interesante (contada con un PowerPoint, dibujos o cualquier otra técnica) aumentaremos nuestras posibilidades de conectar con el público. Captar la atención y la curiosidad del público siembra el camino de una presentación y un debate en profundidad sobre lo desconocido.



Implicación de las personas

Las personas se rigen más por las historias que por la lógica. Presenta la lógica del modelo con una narración atractiva que familiarice al público con lo nuevo o desconocido.

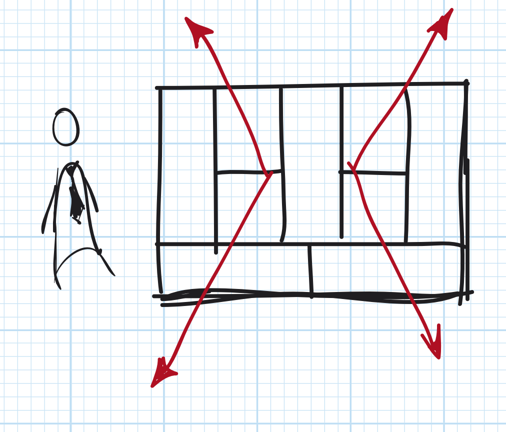
Cómo convertir un modelo de negocio en tangible

El objetivo de contar una historia es presentar un modelo de negocio nuevo de forma tangible y atractiva. La historia debe ser sencilla y tener un único protagonista. Puedes cambiar de protagonista y perspectiva en función del público. A continuación se indican dos puntos de partida posibles.

EMPRESA *perspectiva*

Empleado

Explica el modelo de negocio como si fuese una historia contada desde la perspectiva del empleado. Convierte al empleado en protagonista y haz que demuestre por qué es lógico el nuevo modelo. El motivo puede ser que el empleado observa con frecuencia los problemas de los clientes a los que da respuesta el nuevo modelo de negocio. O que, en comparación con el modelo anterior, el nuevo modelo hace un uso diferente o mejor de los recursos, actividades o asociaciones (por ejemplo, reducción de costes, aumento de la productividad, nuevas fuentes de ingresos, etc.). En esta historia, el empleado personifica los entresijos de una empresa y su modelo de negocio y presenta los motivos que justifican una transición al nuevo modelo.



CLIENTE *perspectiva*

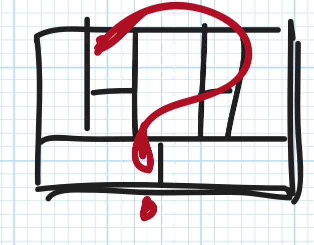
Tareas del cliente

La perspectiva del cliente es un punto de partida potente para una historia. Utiliza un cliente como protagonista y cuenta la historia desde su punto de vista. Muestra los retos a los que se enfrenta y los trabajos que debe hacer. Después, explica brevemente qué valor crea tu empresa para dicho cliente. La historia puede incluir detalles como el servicio que recibe, el lugar que ocupa en su vida o las cosas por las que está dispuesto a pagar. Añade un poco de dramatismo y emoción a la historia, explica por qué la empresa le hace la vida más fácil. Lo ideal es que menciones cómo realiza la empresa estas tareas del cliente, con qué recursos y mediante qué actividades. El desafío más grande de esta forma de contar una historia es conseguir que suene auténtica, evitar un tono superficial o condescendiente.

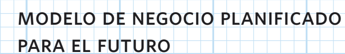
Cómo hacer el futuro tangible

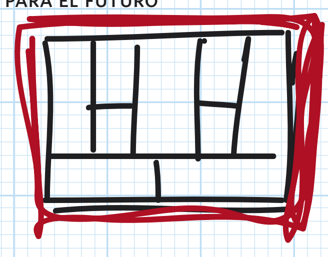
Las historias suelen ser una técnica excelente para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción, para materializar diferentes versiones del futuro. Esta cualidad puede ayudarte a desafiar el statu quo o justificar la elección de un nuevo modelo de negocio.

¿CUÁL ES EL MODELO DE NEGOCIO PARA EL FUTURO?



MODELO DE NEGOCIO ACTUAL





Inspiración de ideas

A veces, el único objetivo de una historia es desafiar el statu quo de una empresa. Esta historia debe dar vida a un entorno competitivo del futuro, donde el modelo de negocio actual se vea seriamente cuestionado o incluso obsoleto. Al narrar una historia de este tipo, la línea que separa la realidad de la ficción se difumina y el público se catapulta hacia el futuro. Se acaba con la incredulidad, se infunde un carácter de urgencia y los ojos del público se abren a la necesidad de generar nuevos modelos de negocio. La historia se puede contar desde la perspectiva de la empresa o desde la del cliente.

Justificación de cambios

A veces, una empresa tiene una idea muy clara de cómo evolucionará el panorama competitivo. En este caso, la finalidad de una historia es demostrar que un modelo de negocio nuevo es perfecto para que una empresa pueda competir en el nuevo panorama. Las historias hacen que la incredulidad desaparezca temporalmente y ayudan a las personas a imaginar cómo debería evolucionar el modelo de negocio actual para seguir siendo efectivo en el futuro. El protagonista de la historia puede ser un cliente, un empleado o un alto directivo.

Desarrollo de la historia

El objetivo de contar una historia es presentar un modelo de negocio nuevo de forma tangible y atractiva. La historia debe ser sencilla y tener un único protagonista. Puedes cambiar de protagonista y perspectiva en función del público. A continuación se indican dos puntos de partida posibles.



Perspectiva de la empresa

Ajit, 32, director ejecutivo de TI, amazon.com

Ajit trabaja como director de TI de amazon.com desde hace nueve años. Tanto él como sus compañeros han dedicado muchas noches a la creación de la excelente infraestructura de TI sobre la que se sostiene el negocio de comercio electrónico de la empresa.

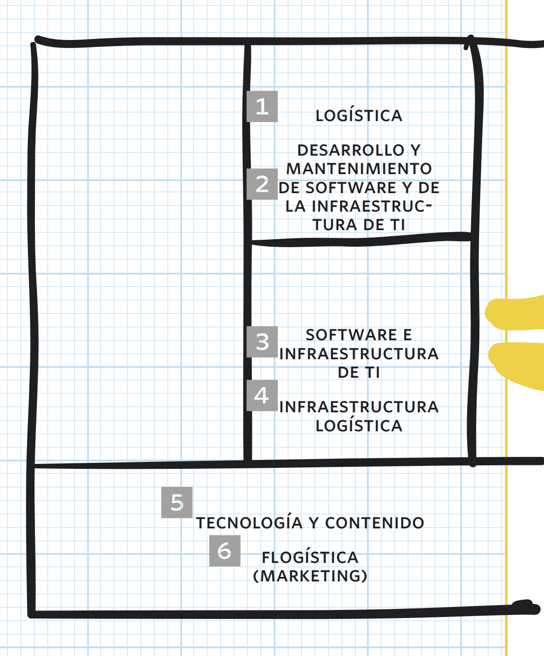
Ajit está orgulloso de su trabajo. La excelencia en logística (**1**, **6**), la potente infraestructura de TI y las magníficas capacidades de desarrollo de software de amazon.com (**2**, **3**) constituyen la clave de su éxito en la venta en línea de todo tipo de objetos, desde libros hasta muebles (**7**). En 2008, amazon.com (**8**) entregó más de quinientos millones de páginas impresas a los compradores en línea (**9**) y gastó más de mil millones de dólares en tecnología y contenido (**5**), en su mayoría destinados a las operaciones de comercio electrónico.

Ahora Ajit está más contento que nunca, ya que amazon.com va a ampliar su negocio de venta al por menor: está en proceso de convertirse en uno de los proveedores más importantes de infraestructura de comercio electrónico.

La empresa ha creado un servicio llamado Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3) (**11**) que utiliza la infraestructura de TI para proporcionar almacenamiento en línea a otras empresas a precios muy bajos. Esto significa que un servicio de alojamiento de vídeo en línea puede almacenar todos los vídeos de un cliente en la infraestructura de Amazon, en vez de adquirir y mantener sus propios servidores. Del mismo modo, Amazon Elastic Computing Cloud (Amazon EC2) (**11**) ofrece la capacidad de computación de amazon.com a clientes externos.

Ajit es consciente de que, vistos desde fuera, estos servicios parecen distraer a amazon.com de su actividad principal de venta al por menor. Sin embargo, desde dentro, la diversificación tiene una base perfectamente lógica.

Ajit recuerda que, hace cuatro años, su grupo dedicaba mucho tiempo a la coordinación del trabajo de los grupos de ingeniería de redes, que gestionaban la infraestructura de TI, y los grupos de programación de aplicaciones, que gestionaban los múltiples sitios web de amazon.com. Éste fue el motivo que les impulsó a crear las famosas interfaces de programación de aplicaciones (API) (**12**) entre estos dos niveles, para que así los grupos de programación pudiesen recurrir al trabajo de los ingenieros. Ajit también recuerda con claridad el momento en que cayeron en la cuenta de que esto podría ser útil tanto para los clientes internos como para los clientes externos. Entonces, bajo la dirección de Jeff Bezos, amazon.com decidió crear un nuevo negocio con potencial para convertirse en una fuente de ingresos importante para la empresa. amazon.com abrió sus API de infraestructura para ofrecer los servicios de Amazon Web Services a empresas externas a cambio de una cuota (**14**). amazon.com tenía que diseñar, crear, aplicar y mantener esta infraestructura de todas maneras, por lo que el hecho de ofrecerla a otras empresas no suponía una distracción.



Comercio electrónico

TIENDA EN LÍNEA 7
AMAZON.COM 8
MERCADO DE CONSUMO 9
MÁRGENES DE VENTAS 10
AMAZON WEB SERVICES: S3, EC2, SQS, OTROS SERVICIOS WEB 11
API 12
EMPRESAS Y DESARROLLADORES 13
CUOTAS DE COMPUTACIÓN DE UTILIDAD 14
NUEVO

Infraestructura

Perspectiva del cliente

Randy, 41, emprendedor web

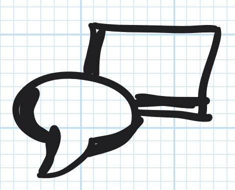
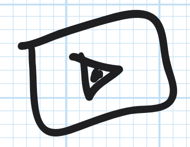
Randy es un emprendedor web apasionado. Tras dieciocho años en la industria del software, actualmente dirige su segunda empresa emergente, que ofrece software empresarial a través de internet. Randy invirtió diez años de su carrera profesional en grandes empresas de software y ocho en empresas emergentes. A lo largo de esta trayectoria, su batalla constante ha sido la consecución de una inversión adecuada en infraestructura. Según su punto de vista, disponer de servidores para ofrecer servicios era un negocio básico pero con dos caras, ya que implica un coste muy elevado. Era esencial realizar una gestión muy ajustada, pues cuando se dirige una empresa emergente no es posible invertir millones de dólares en un parque de servidores.

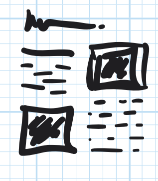
No obstante, si tus clientes son las empresas, más te vale contar con una sólida infraestructura de TI. Cuando un amigo de amazon.com le habló sobre los nuevos servicios de infraestructura de TI que ofrecía su empresa, Randy sintió curiosidad. Era la respuesta a una de sus misiones más importantes en la empresa: ofrecer los servicios en una infraestructura de TI de primera categoría, contar con capacidad de ampliación inmediata y, al mismo tiempo, pagar únicamente por lo que utilizaba. Justo lo que prometían los servicios web de Amazon (**11**). Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3) permitiría a Randy conectarse a la infraestructura de Amazon a través de una API (**12**) y guardar todos los datos y aplicaciones de sus servicios en los servidores de amazon.com. Y lo mismo se aplicaba al servicio Elastic Computing Cloud de Amazon (Amazon EC2): Randy ya no tenía que crear y mantener su propia infraestructura de forma que los números de su servicio de aplicaciones empresariales cuadrasen, sino que sólo tenía que conectarse a Amazon y utilizar su potencia de computación a cambio de una cuota por hora (**14**).

Randy no tardó en entender por qué la empresa que aportaba valor era el gigante del comercio electrónico y no IBM o Accenture. amazon.com proporcionaba y mantenía la infraestructura de TI (**2**, **3**, **5**) para su negocio de venta en línea (**7**) a escala global. Ésta era su principal competencia y dar el paso para ofrecer los mismos servicios de infraestructura a otras empresas (**9**) no suponía demasiado esfuerzo. Además, amazon.com se dedicaba a la venta al por menor, un negocio con un margen de beneficios limitado (**11**), por lo que debía contar con un sistema de costes muy eficaz (**5**), lo cual explicaba el bajo precio de los nuevos servicios web.

Técnicas

Una historia interesante se puede contar de muchas maneras, cada una con sus ventajas y desventajas, en función de la situación y el público. Elige la técnica adecuada cuando conozcas a tu público y el contexto en que presentarás la historia.



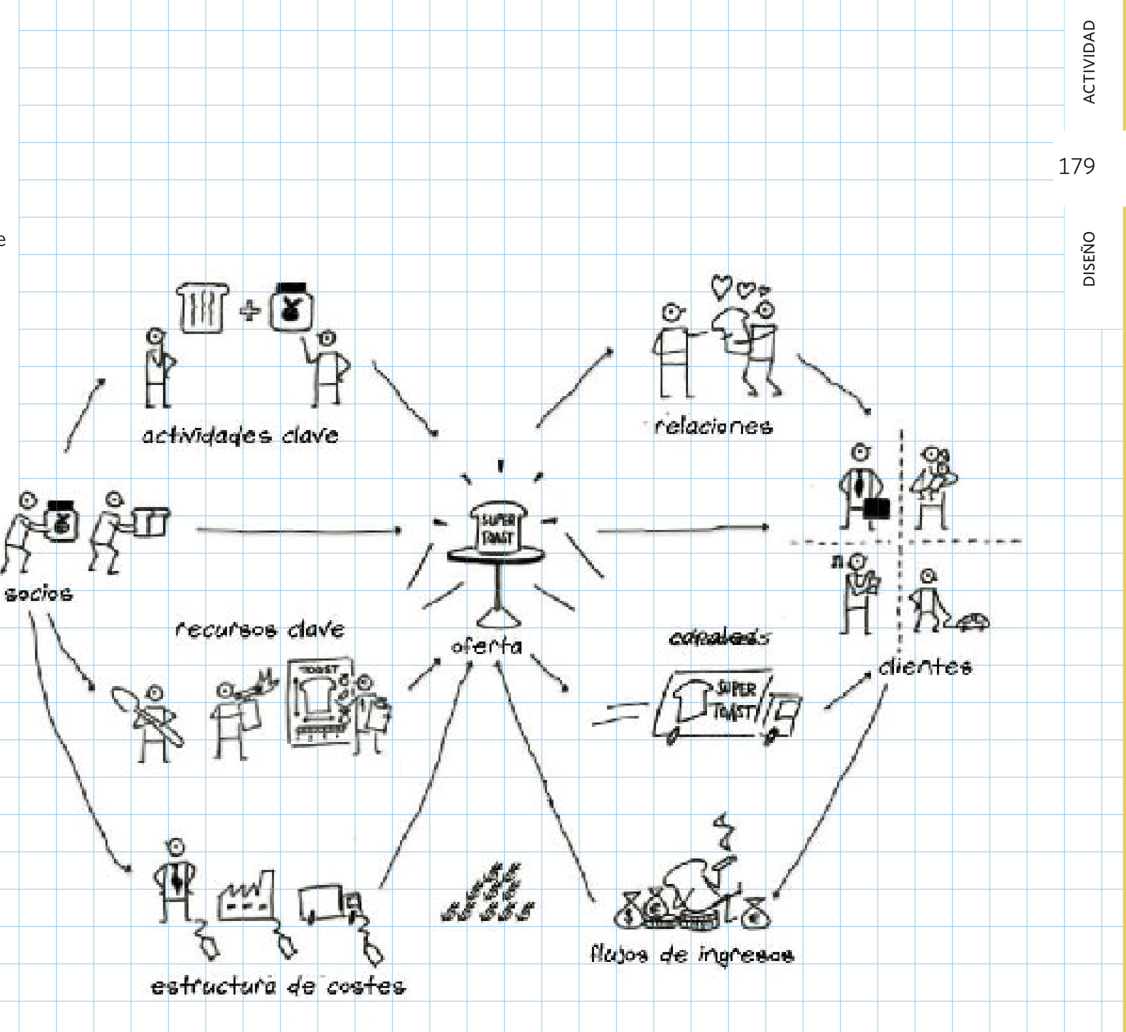


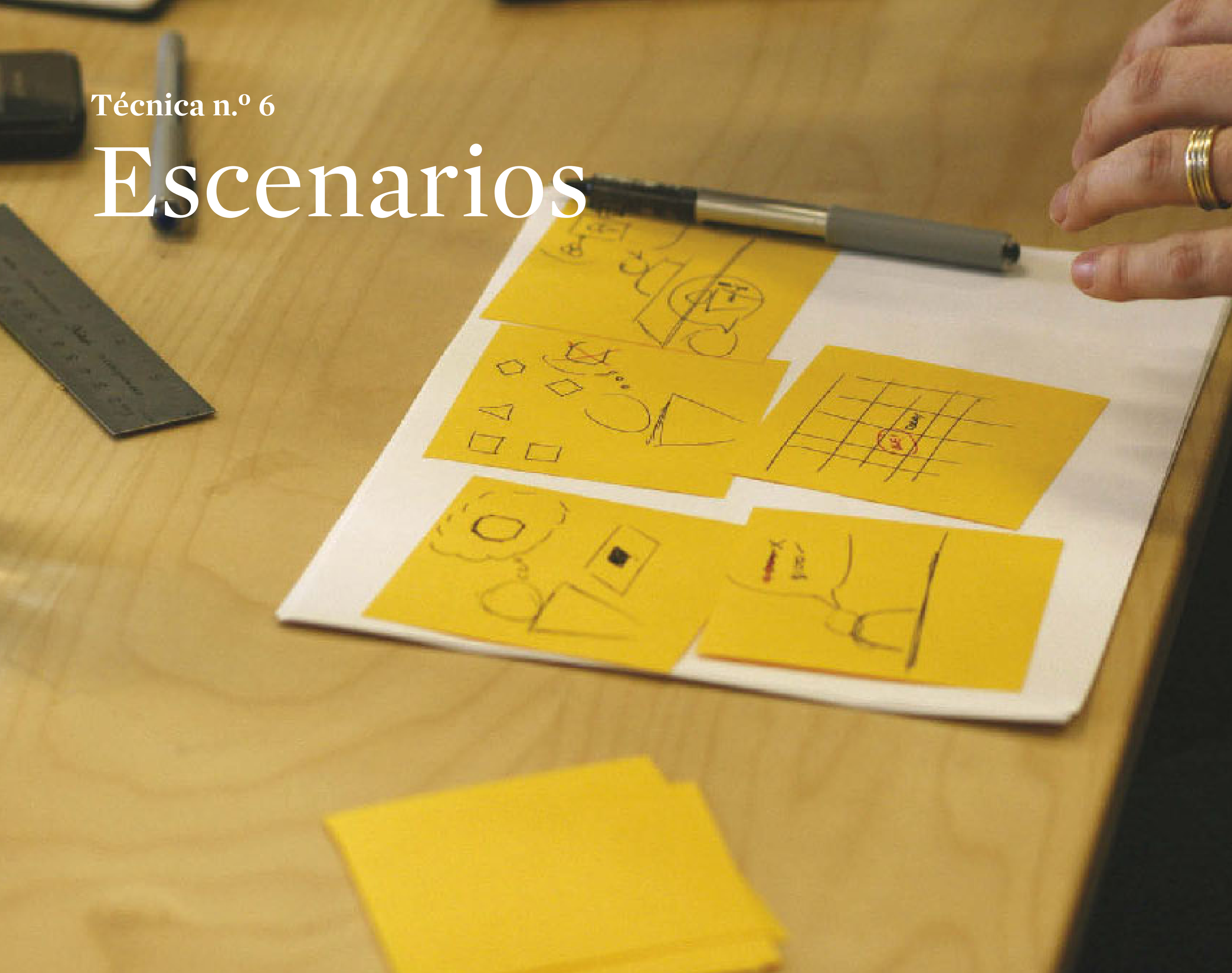

	Discurso e imagen	Videoclip	Juego de rol	Texto e imagen	Tira cómica
DESCRIPCIÓN	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con una o varias imágenes	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con vídeo para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción	Asigna un papel protagonista a cada uno de los participantes para que la situación parezca real y tangible	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno mediante texto e imágenes	Utiliza una tira cómica para contar la historia de un protagonista de forma tangible
CUÁNDO	Presentación en grupo o conferencia	Presentación ante un público numeroso o uso interno, para la toma de decisiones con importantes implicaciones económicas	Talleres donde los participantes presentan ideas nuevas para modelos de negocio	Informes o reproducciones ante un público numeroso	Informes o presentaciones ante un público numeroso
TIEMPO Y COSTE	Bajo	Medio-alto	Bajo	Bajo	Medio-bajo

Modelo de negocio de SuperToast, Inc.

Empieza a practicar tus habilidades para explicar un modelo de negocio mediante una historia con este sencillo, e incluso un poco tonto, ejercicio: el modelo de negocio de SuperToast, Inc. desarrollado en el lienzo siguiente. Puedes empezar en cualquier punto: clientes, propuesta de valor, recursos clave, etc. Invéntate una historia, con la única limitación de las nueve imágenes que describen el modelo de negocio de SuperToast, Inc. Intenta contar la historia varias veces, empezando en un módulo diferente en cada ocasión. Los distintos puntos de partida darán a la historia un giro particular y enfatizarán diferentes aspectos del modelo.

Por cierto, éste es un método maravilloso para presentar el lienzo de modelo de negocio a los legos de forma sencilla y atractiva.





Técnica n.º 6

Escenarios

Febrero de 2000

El profesor Jeffrey Huang y Muriel Waldvogel parecen absortos en la evaluación de modelos a escala de la Casa Suiza, la nueva sede consular suiza, que se construirá en Boston (Massachusetts)...

... Huang y Waldvogel fueron contratados para realizar el diseño arquitectónico del edificio, que no se utilizará para emitir visados, sino como centro para el intercambio de información y el establecimiento de contactos. Ambos están estudiando varios escenarios en los que se podría utilizar la sede y han creado modelos físicos y guiones con el fin de materializar el objeto de este innovador edificio gubernamental.

En uno de los escenarios, Nicolás, un cirujano suizo que acaba de mudarse a Boston, visita la Casa Suiza para conocer a otros científicos y miembros afines de la comunidad suizo-americana. En otro escenario, el profesor Smith acude a la casa suiza para presentar su investigación del MIT Media Lab a la comunidad suiza de Boston y a los académicos de dos universidades suizas mediante una conexión a internet de alta velocidad.

Estos escenarios, aunque sencillos, son el resultado de una investigación intensiva de las funciones que podría desempeñar el nuevo tipo de consulado. Las historias reflejan las intenciones del gobierno suizo y sirven como herramientas para la reflexión sobre el diseño del edificio. Al final, el nuevo edificio acogió eficazmente los usos previstos y cumplió los objetivos.

Actualmente, casi una década después de su concepción, la Casa Suiza goza de una excelente reputación por su contribución al fortalecimiento de los vínculos internacionales de las comunidades científica y tecnológica de Boston. Bajo el nombre Swiss Knowledge Network, o swissnex, esta casa ha sido la inspiradora de instalaciones afines en Bangalore, San Francisco, Shanghái y Singapur.

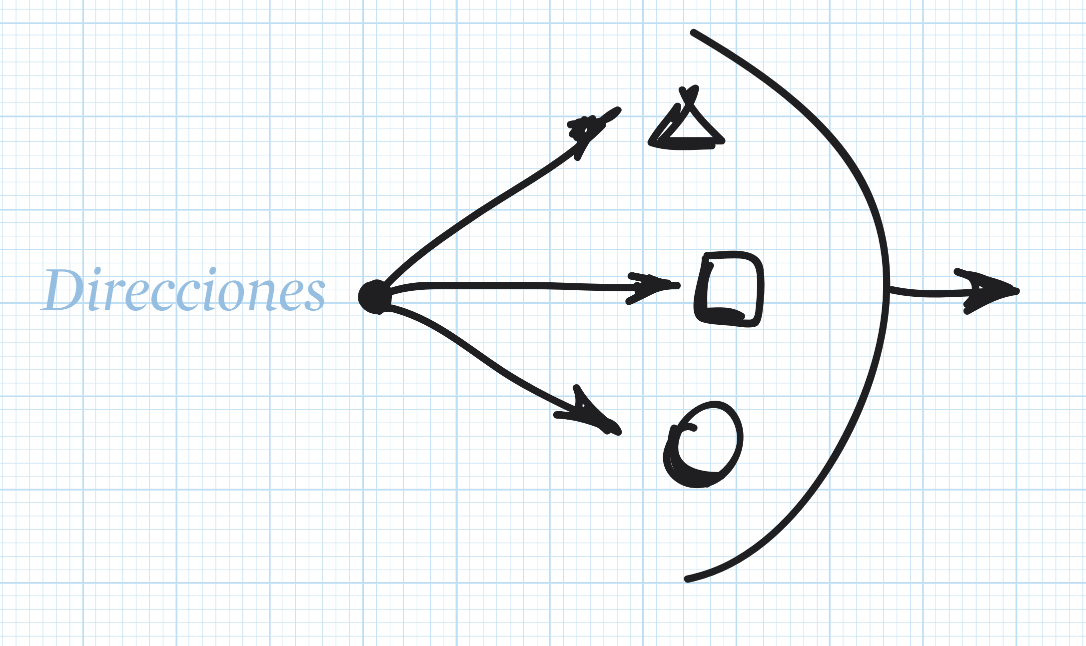
Diseño de modelos de negocio basado en escenarios

Los escenarios pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Al igual que el pensamiento visual (pág. 146), la creación de prototipos (pág. 160) y la narración de historias (pág. 170), los escenarios convierten lo abstracto en tangible. En el tema que nos ocupa, su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado.

Aquí comentaremos dos tipos de escenarios. En el primero se describen diversos aspectos relacionados con el cliente: cómo se utilizan los productos o servicios, qué tipos de clientes los utilizan o cuáles son las preocupaciones, los deseos y los objetivos de los clientes. Estos escenarios se basan en aportaciones de clientes (pág. 126), pero van un paso más allá al incorporar información sobre los clientes en una serie de imágenes concretas y definidas. Al describir una situación específica, el escenario hace tangible la aportación del cliente.

En un segundo tipo de escenario se describe el entorno en que un modelo de negocio competirá en el futuro. En este caso, el objetivo no es predecir el futuro, sino imaginar varios futuros con detalles concretos. Este ejercicio ayuda a los innovadores a reflexionar sobre el modelo de negocio más adecuado para los diferentes futuros. En la literatura sobre estrategia, este método se analiza en profundidad dentro de la planificación de escenarios. La aplicación de técnicas de planificación de escenarios a la innovación en modelos de negocio obliga a la reflexión sobre cómo tendría que evolucionar un modelo en determinadas circunstancias. Esto contribuye a una mejor comprensión tanto del modelo como de las posibles adaptaciones necesarias y, lo que es más importante, nos ayuda a estar preparados para el futuro.




HACER TANGIBLE
Direcciones
DISEÑO
INFORMADO

Exploración de ideas

Los escenarios de clientes nos guían en el diseño de modelos de negocio, nos ayudan con cuestiones como la identificación de los canales adecuados, las relaciones que debemos establecer y las soluciones por las que los clientes están dispuestos a pagar. Una vez que hayamos generado escenarios para varios segmentos de mercado, podemos preguntarnos si basta con un modelo de negocio para atenderlos a todos o si es necesario adaptar el modelo a cada uno de los segmentos.

A continuación se presentan tres casos diferentes donde se describen servicios basados en la ubicación que utilizan sistemas GPS. Estos casos informan sobre el diseño del modelo de negocio, pero están abiertos a preguntas específicas sobre la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con clientes y las fuentes de ingresos. Los ejemplos están escritos desde el punto de vista de un operador de telefonía móvil que trabaja en el desarrollo de modelos de negocio innovadores.

El servicio de entrega a domicilio

Tom siempre soñó con tener un pequeño negocio. Sabía que sería difícil, pero ganarse la vida con lo que le gustaba merecía el esfuerzo de trabajar más a cambio de menos.

Tom es un cinéfilo con conocimientos enciclopédicos sobre cine, una cualidad muy apreciada por los clientes de su servicio de películas en DVD a domicilio. Los clientes pueden hacerle preguntas sobre los actores, las técnicas de producción o cualquier otro aspecto relacionado con la película antes de alquilarla.

Dada la intensa competencia del mercado en línea, no es un negocio fácil. Sin embargo, Tom ha conseguido aumentar su productividad y mejorar el servicio al cliente con un nuevo planificador de entregas mediante GPS, que adquirió a su operador de telefonía móvil. A cambio de una pequeña cuota, Tom dispone en el teléfono de un software que pudo integrar fácilmente en su programa de gestión de relaciones con clientes. Este software le ahorró mucho tiempo, ya que le ayudó a planificar mejor las rutas de entrega y a evitar los trayectos con mucho tráfico. Además, el servicio también está disponible en los teléfonos móviles de dos empleados que le ayudan los fines de semana, cuando se produce el pico de trabajo. Tom sabe que su pequeño negocio no le hará rico, pero no lo cambiaría por un puesto en plantilla.

Los turistas

Dale y Rose se van a París a pasar un fin de semana largo y están muy emocionados porque no han vuelto a Europa desde su luna de miel, hace veinticinco años. La pareja, que dejará a sus tres hijos con los abuelos en Portland, organizó esta pequeña escapada con sólo dos semanas de antelación. No tenían tiempo ni ganas de planificar el viaje, así que decidieron improvisar sobre la marcha. En el vuelo, leyeron un artículo en la revista del avión sobre un nuevo servicio turístico basado en la tecnología GPS que se ofrece a través de un teléfono móvil. Dale y Rose, dos fanáticos de la tecnología, alquilaron el equipo recomendado nada más llegar al aeropuerto Charles de Gaulle. Esto les permitió disfrutar de la ciudad siguiendo el recorrido personalizado que les propuso el dispositivo. Visitaron la ciudad sin haber consultado ni una sola guía tradicional. Lo que más les gustó fue la guía de audio que sugiere varias opciones de información histórica y de referencia cuando llegan a un sitio determinado. En el vuelo de regreso, Dale y Rose conversan sobre la posibilidad de mudarse a París cuando se jubilen. Entre risas, se preguntan si el dispositivo móvil sería suficiente para ayudarles en la adaptación a la cultura francesa.

El viticultor

Alexander heredó los viñedos de su padre, que a su vez los heredó del abuelo de Alexander, que emigró de Suiza a California con el fin de plantar vides. Alexander sigue fiel al espíritu trabajador de la familia y ha introducido alguna innovación en la larga tradición cosechera. Su último descubrimiento es una sencilla aplicación de gestión de las tierras que ha integrado en su teléfono móvil. La aplicación no se diseñó para vinateros, pero está hecha de forma que Alexander pudo adaptarla fácilmente a sus necesidades. Consiguió integrarla en su lista de tareas, de modo que ahora tiene una lista de tareas pendientes con información GPS que le recuerda cuándo y dónde tiene que comprobar la calidad del suelo o la uva. En estos momentos está sopesando la posibilidad de compartir la aplicación con todos los directivos de la empresa, pues la herramienta sólo tiene sentido si todos los miembros del equipo de gestión actualizan la base de datos de calidad del suelo y la uva.

LOS TURISTAS

- ¿El servicio debería basarse en un dispositivo propietario o en una aplicación que se pueda descargar al dispositivo de audio del cliente?
- ¿La aerolíneas podrían ser un canal para la distribución del servicio/dispositivo?
- ¿Qué socios de contenido podrían estar interesados en formar parte del servicio?
- ¿Por qué propuestas de valor estarían más dispuestos a pagar los clientes?

EL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO

- ¿El valor añadido justifica una cuota mensual por los servicios de entrega?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación más sencillos para dichos segmentos de mercado?
- ¿Con qué otros dispositivos o software habría que integrar este servicio?

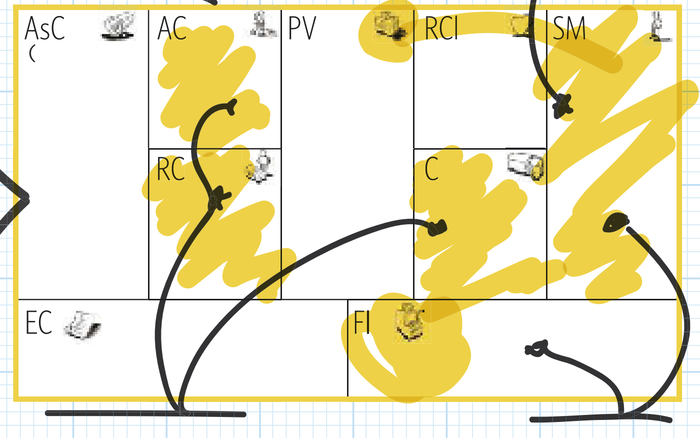
EL VITICULTOR

- ¿El valor añadido es suficiente para que el propietario de un terreno esté dispuesto a pagar una cuota de servicio mensual?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación más sencillos para dichos segmentos de mercado?
- ¿Con qué otros dispositivos o software habría que integrar este servicio?

PREGUNTAS RELATIVAS AL MODELO DE NEGOCIO

¿Serviría un mismo modelo para atender a los tres segmentos de mercado?

¿Cada segmento necesita una propuesta de valor específica?



¿Sería posible crear sinergias de recursos, actividades o canales atendiendo de forma simultánea a los tres segmentos de mercado?

¿Sería posible atender a uno o varios segmentos de mercado a un coste bajo o cero para atraer a otros clientes más rentables?

Escenarios futuros

El escenario es otra de las herramientas de reflexión que nos ayudan a recapacitar sobre los modelos de negocio del futuro. Los escenarios estimulan la creatividad con contextos futuros concretos para los que podemos inventar modelos de negocio adecuados. Esto suele resultar más sencillo y productivo que el *brainstorming* sobre posibles modelos de negocio. No obstante, este método requiere invertir cierto tiempo en el desarrollo de varios escenarios, lo cual puede ser costoso en función de su profundidad y realismo.

El sector farmacéutico requiere, por varios motivos, la generación constante de nuevos modelos de negocio. En los últimos años, la productividad investigadora de las principales empresas ha decaído, por lo que estas empresas están muy presionadas para descubrir y comercializar nuevos medicamentos estrella, que es la base de su negocio. Al mismo tiempo, las patentes de muchas de sus «vacas gordas» están empezando a caducar. Esto significa que los ingresos generados por esos medicamentos seguramente se desviarán hacia los fabricantes de medicamentos genéricos. La combinación de una cartera vacía de productos nuevos y la evaporación de los ingresos no son más que dos de los quebraderos de cabeza que ocupan a las farmacéuticas implicadas.

En este turbulento contexto, la combinación de la técnica de *brainstorming* sobre modelos de negocio con el desarrollo de una serie de escenarios puede ser un ejercicio muy productivo. Los escenarios propician el pensamiento creativo, lo cual no siempre resulta fácil cuando el objetivo es diseñar modelos de negocio innovadores. A continuación se explica a grandes rasgos cómo se podría realizar un ejercicio de este tipo.

En primer lugar, debemos inventar una serie de escenarios que representen el futuro del sector farmacéutico. Es preferible que esta tarea la realicen especialistas en la planificación de escenarios que dispongan de las herramientas y los métodos adecuados. A modo de ilustración, hemos desarrollado cuatro escenarios vacíos basados en dos criterios que podrían reflejar la evolución del sector farmacéutico en los próximos diez años. Por supuesto, hay otros factores que hay que tener en cuenta y se podrían elaborar múltiples escenarios a partir de una investigación más exhaustiva del sector.

Los factores que hemos seleccionado son el nacimiento de la medicina personalizada y la transición del tratamiento a la prevención. El primer factor se basa en los avances de la farmacogenómica, que es la ciencia que estudia las causas subyacentes de las enfermedades en función de la estructura del ADN de una persona. Quizá algún día existan tratamientos totalmente personalizados que utilicen medicamentos creados a partir de la estructura genética de una persona. La transición del tratamiento a la previsión está motivada en parte por la farmacogenómica, en parte por los avances en los diagnósticos y en parte por la renovada conciencia sobre el ahorro económico, así como por la convicción cada vez más extendida de que la prevención es más barata que la hospitalización y los tratamientos. Estos dos factores sugieren tendencias que podrían materializarse, o no, y nos proporcionan los cuatro escenarios de la imagen situada en la página siguiente:

- SISTEMA TRADICIONAL: la medicina personal no consigue hacerse realidad a pesar de su viabilidad tecnológica (por ejemplo, cuestiones de privacidad) y los tratamientos siguen siendo la principal fuente de ingresos.
- MY.MEDICINE: la medicina personal se materializa, pero el tratamiento sigue siendo la principal fuente de ingresos.
- EL PACIENTE SANO: el cambio hacia la medicina preventiva continúa, pero la medicina personal sigue siendo una moda pasajera a pesar de su viabilidad tecnológica.
- REINVENCIÓN DEL SECTOR FARMACÉUTICO: la medicina personal y preventiva constituyen áreas de crecimiento en el sector farmacéutico.

Modelos de negocio del futuro para el sector farmacéutico

C) El paciente sano

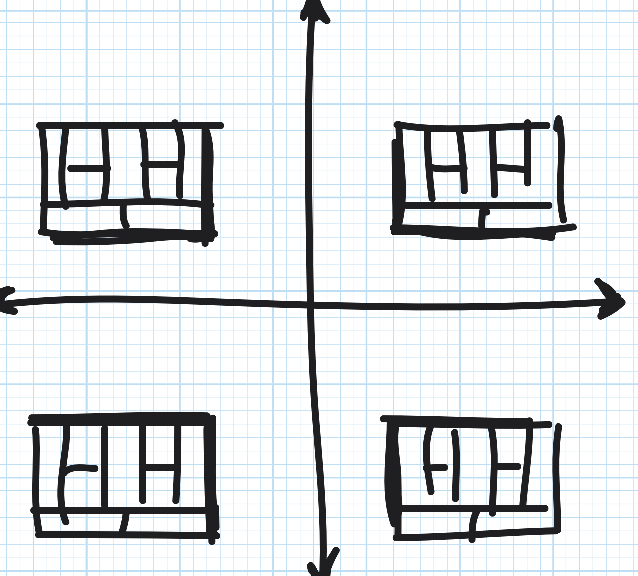
- *¿Qué tipo de relación con el cliente exige una medicina preventiva eficaz?*
- *¿Cuáles deberían ser los principales socios para el desarrollo de un modelo de negocio de medicina preventiva?*
- *¿Qué implica la transición hacia la medicina preventiva con respecto a la relación entre los médicos y el equipo comercial?*

D) Reinvención del sector farmacéutico

- *¿Qué aspecto tiene nuestra propuesta de valor en este nuevo panorama?*
- *¿Qué papel desempeñan nuestros segmentos de mercado en el nuevo modelo de negocio?*
- *¿Deberíamos desarrollar las actividades pertinentes, como la bioinformática y la secuenciación genética, internamente o externalizarlas?*

La prevención se convierte en la principal fuente de ingresos

La medicina personalizada sigue siendo una moda pasajera



La medicina personalizada se convierte en el sostén del mercado

Los tratamientos siguen siendo la principal fuente de ingresos

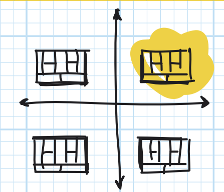
A) Sistema tradicional

- *Si estos dos factores no cambian, ¿qué aspecto tendrá nuestro modelo de negocio en el futuro?*

B) My.medicine

- *¿Qué tipo de relación deberíamos establecer con los pacientes?*
- *¿Qué canales de distribución son más adecuados para la medicina personalizada?*
- *¿Qué recursos y actividades, como la bioinformática y la secuenciación genética, tenemos que desarrollar?*

Escenario D: reinvención del sector farmacéutico



El panorama del sector farmacéutico ha cambiado radicalmente. La investigación farmacogenómica ha cumplido su promesa y ha pasado a ser una parte esencial de la industria. Los medicamentos personalizados, adaptados al perfil genético de la persona, generan un porcentaje elevado de los ingresos. Todo esto ha dado una mayor relevancia a la prevención, que está reemplazando poco a poco a los tratamientos gracias a las mejores herramientas de diagnóstico y a una mayor comprensión de los vínculos entre enfermedades y perfiles genéticos individuales.

Estas dos tendencias (la aparición de los medicamentos personalizados y la mayor relevancia de la prevención) han transformado por completo el modelo de negocio de la industria farmacéutica. Además, han tenido un impacto brutal en los recursos y las actividades clave del sector farmacéutico, han transformado la forma en que los laboratorios se dirigen a los clientes y han provocado cambios sustanciales en el patrón de generación de ingresos.

El nuevo panorama farmacéutico ha afectado negativamente a los implicados. Muchos no consiguieron adaptarse lo suficientemente rápido y desaparecieron o fueron absorbidos por jugadores más ágiles. Al mismo tiempo, las empresas emergentes que tenían modelos de negocio innovadores lograron hacerse con una parte importante de la cuota de mercado. Otras empresas fueron adquiridas y se integraron en la actividad de empresas más grandes pero menos avispadas.

¿Qué nuevos recursos y nuevas actividades clave supondrán una ventaja competitiva cuando la industria farmacéutica se centre en la prevención y los medicamentos personalizados?

¿Cuáles son las características de una propuesta de valor competitiva en el nuevo panorama?

¿Qué papel desempeñarán los clientes y las relaciones con los clientes cuando los medicamentos personalizados sean el sostén de la industria?

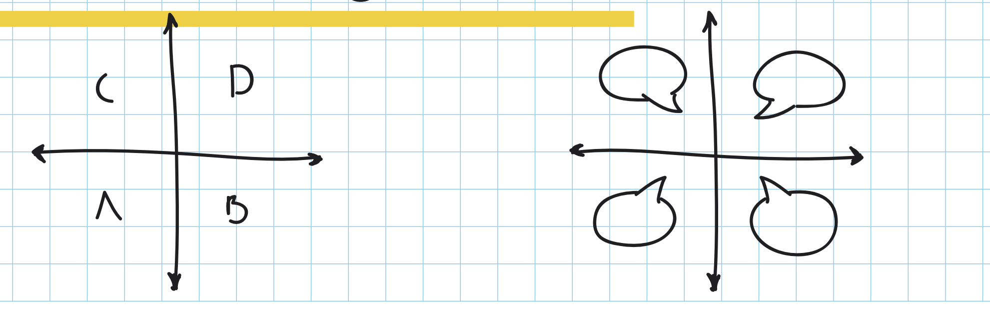
AsC AC PV RCl SM
RC C
EC FI

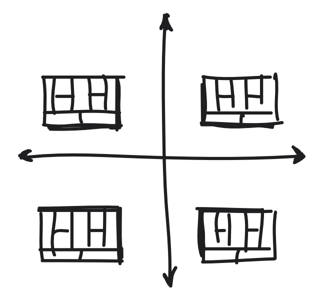
¿Qué asociaciones maximizarán la efectividad del modelo de negocio de un laboratorio farmacéutico?

¿Cómo cambiará la estructura de costes del modelo de negocio de una compañía farmacéutica en este nuevo panorama?

¿Cómo se generarán los ingresos cuando la prevención y los medicamentos personalizados sean la base del mercado?

Escenarios futuros y nuevos modelos de negocio






1

DESARROLLA UNA SERIE DE ESCENARIOS FUTUROS BASADOS EN DOS O MÁS CRITERIOS.


2

DESCRIBE CADA CASO CON UNA HISTORIA QUE INCLUYA LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL CASO.

3 TALLER

DESARROLLA UNO O VARIOS MODELOS DE NEGOCIO ADECUADOS PARA CADA ESCENARIO.

El objetivo de incluir escenarios en los procesos de innovación en modelos de negocio es ayudar a la empresa a prepararse para el futuro. Este proceso abre un interesante debate en torno a un tema complicado, ya que obliga a los participantes a proyectarse en «futuros» concretos que son el fruto de una cruda realidad (aunque asumida). Cuando los participantes describen sus modelos de negocio deben ser capaces de argumentar sus elecciones en el contexto de un escenario específico.

Los escenarios deben desarrollarse antes de empezar el taller sobre modelos de negocio. La sofisticación del guión dependerá del presupuesto. No obstante, recuerda que los escenarios que elabores podrían ser útiles también para otros fines. Incluso los escenarios más sencillos alimentan la creatividad y sitúan a los participantes en el futuro.

En un buen taller sobre modelos de negocio deberías utilizar entre dos y cuatro escenarios diferentes basados en dos o más criterios. Asigna un título a cada caso y descríbelo con un texto específico que abarque los principales elementos.

Al principio del taller, solicita a los participantes que revisen los escenarios y, después, desarrollen un modelo de negocio adecuado para cada uno de los casos. Si tu objetivo es que un grupo profundice en el análisis de los posibles futuros, quizá sea mejor que todos trabajen en un mismo grupo y desarrollen juntos varios modelos de negocio para los diferentes escenarios. Si te interesa más la generación de diversos modelos de negocio futuros muy distintos entre sí, haz varios grupos que trabajen al mismo tiempo en soluciones independientes para cada uno de los escenarios.

Obras de referencia sobre diseño y negocios

Actitud de diseño

Managing as Designing
Richard Boland Jr. y Fred Collopy
(Stanford Business Books, 2004)
Una nueva mente
Daniel H. Pink (Editorial Kantolla, 2008)
Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente
Tom Kelley (Ediciones Paidós Ibérica, 2009)

Aportaciones de clientes

Sketching User Experiences: Getting the Diseño Right and the Right Diseño
Bill Buxton (Elsevier, 2007)
Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services
Kim Goodwin (John Wiley & Sons, Inc. 2009)

Ideación

The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Diseño Firm
Tom Kelley, Jonathan Littman y
Tom Peters (Broadway Business, 2001)
IdeaSpotting: How to Find Your Next Great Idea
Sam Harrison (How Books, 2006)

Pensamiento visual

Tu mundo en una servilleta
Dan Roam (Ediciones Gestión 2000, 2010)
Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School
John Medina (Pear Press, 2009)
(págs. 221-240)

Creación de prototipos

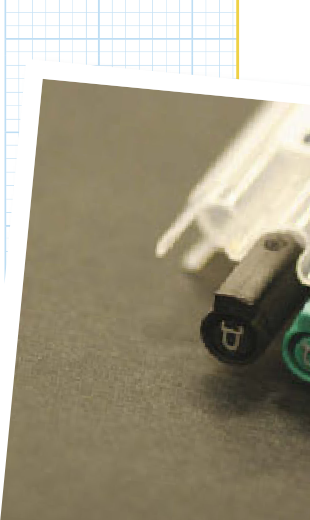
Juego serio: Cómo simulan para innovar las mejores empresas
Michael Schrage (Harvard Business School Press, 2000/Paidós Empresa).
Designing Interactions
Bill Moggridge (MIT Press, 2007) (cap. 10)

Narración de historias

La estrategia de la ardilla: el poder de las fábulas como motor del cambio empresarial
Stephen Denning (Empresa Activa, 2005)
Pegar y pegar
Chip Heath y Dan Heath (LID Editorial Empresarial, 2008)

Escenarios

The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World
Peter Schwartz (Currency Doubleday, 1996)
Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development
Ulf Pillkahn (Publicis Corporate Publishing, 2008)







¿Tienes lo que hace falta para empezar de cero?

¿QUÉ SE INTERPONE EN TU CAMINO?

En mi trabajo con organizaciones no lucrativas, los principales obstáculos a la innovación en modelos de negocio son los siguientes: **1.** incapacidad para comprender el modelo de negocio actual, **2.** falta de un idioma común sobre innovación en modelos de negocio, y **3.** restricciones contraproducentes a la hora de discurrir el diseño de nuevos modelos de negocio.
Jeff de Cagna, Estados Unidos

La dirección de una pyme (industria maderera) no empezó a modificar su modelo de negocio hasta que el banco le negó un crédito. El principal obstáculo a la innovación en modelos de negocio (en el caso de esta industria y probablemente en cualquier otro caso) son las personas reticentes a realizar cambios hasta que surge un problema que requiere acciones correctivas.
Danilo Tic, Eslovenia

A TODO EL MUNDO LE ENCANTA LA INNOVACIÓN HASTA QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE.

El principal obstáculo a la innovación en modelos de negocio no es la tecnología: somos los humanos y las instituciones donde vivimos. Ambos se resisten al cambio y la experimentación de forma pertinaz.
Saul Kaplan, Estados Unidos

He comprobado que los directivos y empleados clave de muchas pymes no disponen de un idioma y un marco comunes para el debate sobre la innovación en modelos de negocio. No tienen el bagaje teórico necesario. Sin embargo, son esenciales para el proceso, ya que son los que conocen el negocio.
Michael N. Wilkens, Dinamarca

MÉTRICAS DEL ÉXITO:

Pueden regir el alcance y la ambición del comportamiento. En el mejor de los casos, propician la agilidad necesaria para obtener un modelo de innovación realmente disruptivo. En el peor de los casos, reducen la visión de los próximos ciclos iterativos de la evolución, y como consecuencia, se pierde la oportunidad de cambiar el entorno.
Nicky Smyth, Reino Unido

El miedo a asumir riesgos. Los directores ejecutivos deben ser capaces de tomar una decisión sobre innovación en modelos de negocio. En 2005, el proveedor de telecomunicaciones holandés KPN tomó la decisión de migrar de forma proactiva a IP con el fin de canibalizar la actividad empresarial tradicional. Actualmente, KPN se conoce en todo el mundo por su excelencia en el sector de las telecomunicaciones.
Kees Groeneveld, Países Bajos

Según mi experiencia en un gran archivo, lo más difícil es hacerles entender que incluso los archivos requieren un modelo de negocio. Lo conseguimos iniciando un pequeño proyecto que nos permitió demostrarles cómo afectaría a su modelo actual.
Harry Verwayen, Países Bajos

IMPLICA A TODO EL MUNDO

y no bajes el ritmo del cambio. Para nuestro disruptivo concepto de reunión, seats-2meet.com, proporcionamos al personal formación sobre el nuevo modelo de negocio casi a diario durante un período de cuatro meses para que pudiesen comunicárselo con éxito a todos los accionistas.
Ronald van den Hoff, Países Bajos

1. Anticuerpos empresariales que atacan a los proyectos cuando los recursos propios de su área entran en conflicto con los objetivos empresariales. **2.** Los procesos de gestión de proyectos no tienen capacidad para gestionar los riesgos e incertidumbres asociados a las ideas atrevidas, de modo que los líderes rechazan las ideas o las llevan a su zona de confort.
John Sutherland, Canadá

El principal obstáculo es la creencia de que los modelos deben ser exhaustivos. La experiencia nos demuestra que los clientes piden mucho, pero optan por la sencillez en cuanto comprenden el negocio.
David Edwards, Canadá

1. Desconocimiento: ¿Qué es un modelo de negocio? ¿Qué es innovación en modelos de negocio? **2.** Incapacidad: ¿Cómo se innova en modelos de negocio? **3.** Falta de voluntad: ¿Por qué tengo que cambiar mi modelo de negocio? **4.** Diferentes combinaciones de los puntos anteriores.

Ray Lai, Malasia

Según mi experiencia, el principal obstáculo es el tradicional pensamiento lineal, que debería cambiarse por un método integral y sistémico.

Los emprendedores deben coordinarse para desarrollar la capacidad de ver el modelo como un sistema compuesto por partes que interaccionan entre sí y afectan a las demás de forma holística, no lineal.

Jeaninne Horowitz Gassol, España

Como especialista en marketing web con quince años de experiencia, he visto el nacimiento y la muerte de muchos modelos de negocio.

La clave de los modelos que triunfaron fue que los principales accionistas comprendieron el modelo a la perfección y lo promovieron.

Stephanie Diamond, Estados Unidos

LOS MODELOS MENTALES

de los ejecutivos y la junta directiva. La falta de franqueza y el miedo a salirse del statu quo extienden el pensamiento de grupo. Los ejecutivos se sienten cómodos en la fase de explotación y no exploran las fases desconocidas y, por lo tanto, peligrosas.

Cheenu Srinivasan, Australia

Según mi experiencia como empresario e inversor web, los principales obstáculos son la falta de visión y una mala dirección. Estas carencias impiden que las empresas reconozcan el paradigma de la industria emergente y renueven su modelo de negocio a tiempo.

Nicolas de Santis, Reino Unido

Las sinergias y la comprensión interdisciplinaria son esenciales en las grandes multinacionales. La innovación en modelos de negocio no se encorseta en las restricciones empresariales que imponen las personas. Para alcanzar el éxito, todas las disciplinas deben estar interconectadas e integradas.

Bas van Oosterhout, Países Bajos

MIC: **MIEDO, INCERTIDUMBRE Y CODICIA**

de las personas volcado en el modelo de negocio actual...

Frontier Service Design, LLC, Estados Unidos

La falta de espíritu emprendedor en la empresa.

La innovación implica asumir riesgos con prudencia. Si no hay cabida para las aportaciones creativas o si las personas no van más allá de los límites impuestos por el modelo actual, no te molestes en innovar: fracasarás.

Ralf de Graaf, Países Bajos

A nivel organizativo, el principal obstáculo de las empresas grandes y asentadas es la reticencia a asumir riesgos que puedan afectar a su modelo actual. A nivel personal/de liderazgo, **el éxito probablemente sea el resultado del modelo de negocio actual...**

Jeffrey Murphy, Estados Unidos

«Si no está roto, **no lo arregles.»**

Las empresas consolidadas no modifican su forma de hacer negocios hasta que resulta obvio que los clientes quieren otra cosa.

Ola Dagberg, Suecia

LA FUERZA DEL LIDERAZGO

puede ser un obstáculo. La gestión de riesgos y las diligencias debidas dan forma a la finalidad manifiesta de muchas juntas directivas. Si la innovación se considera un riesgo, probablemente se relegará al tokenismo, especialmente en las instituciones culturales, que no suelen tener una cultura de competición. Aquí, la innovación suele morir lentamente a causa de procesos empresariales críticos afianzados, en vez de utilizarse para alimentar la estrategia del futuro.

Anne McCrossan, Reino Unido

Es frecuente que las empresas diseñen un modelo de negocio innovador pero no consigan construir una estructura de compensación que armonice con el modelo y sus objetivos.

Andrew Jenkins, Canadá

EL ÉXITO DEL PRESENTE

impide que las empresas se pregunten cómo podrían renovar su modelo de negocio. Normalmente, las estructuras empresariales no propician el nacimiento de nuevos modelos de negocio.

Howard Brown, Estados Unidos

Las empresas que consiguen aumentar de forma continuada la eficiencia de su modelo de negocio suelen cegarse con la idea de que

«así es como se hacen las cosas en nuestro negocio»

y no son capaces de ver los nuevos modelos de negocio emergentes.

Wouter van der Burg, Países Bajos

Estra

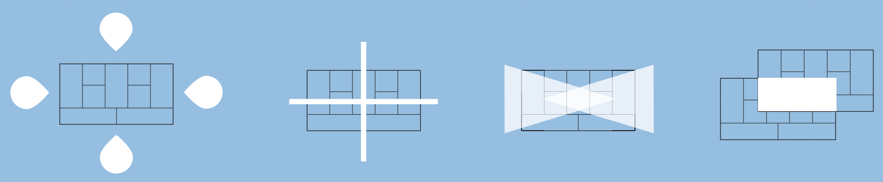
tegia

«No hay un único modelo de negocio... Las oportunidades y opciones son innumerables, sólo tenemos que descubrirlas.»

Tim O'Reilly, director ejecutivo, O'Reilly

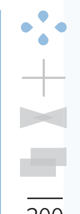
En los apartados anteriores hemos aprendido un idioma para la descripción, el debate y el diseño de modelos de negocio, hemos descrito patrones de modelos de negocio y hemos explicado varias técnicas que facilitan el diseño y la invención de nuevos modelos de negocio. En este apartado veremos cómo reinterpretar la estrategia a través de la lente del lienzo de modelo de negocio. La reinterpretación te hará cuestionar constructivamente los modelos de negocio establecidos y analizar de forma estratégica el entorno de actuación de tu modelo.

En las páginas que siguen estudiaremos cuatro áreas estratégicas: el entorno del modelo de negocio, la evaluación de modelos de negocio, una perspectiva de modelo de negocio sobre la estrategia del océano azul y la gestión de varios modelos de negocio en una misma empresa.



Estrategia

ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO: CONTEXTO, FACTORES DE DISEÑO Y RESTRICCIONES



Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. Un conocimiento profundo del entorno de la empresa te ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos.

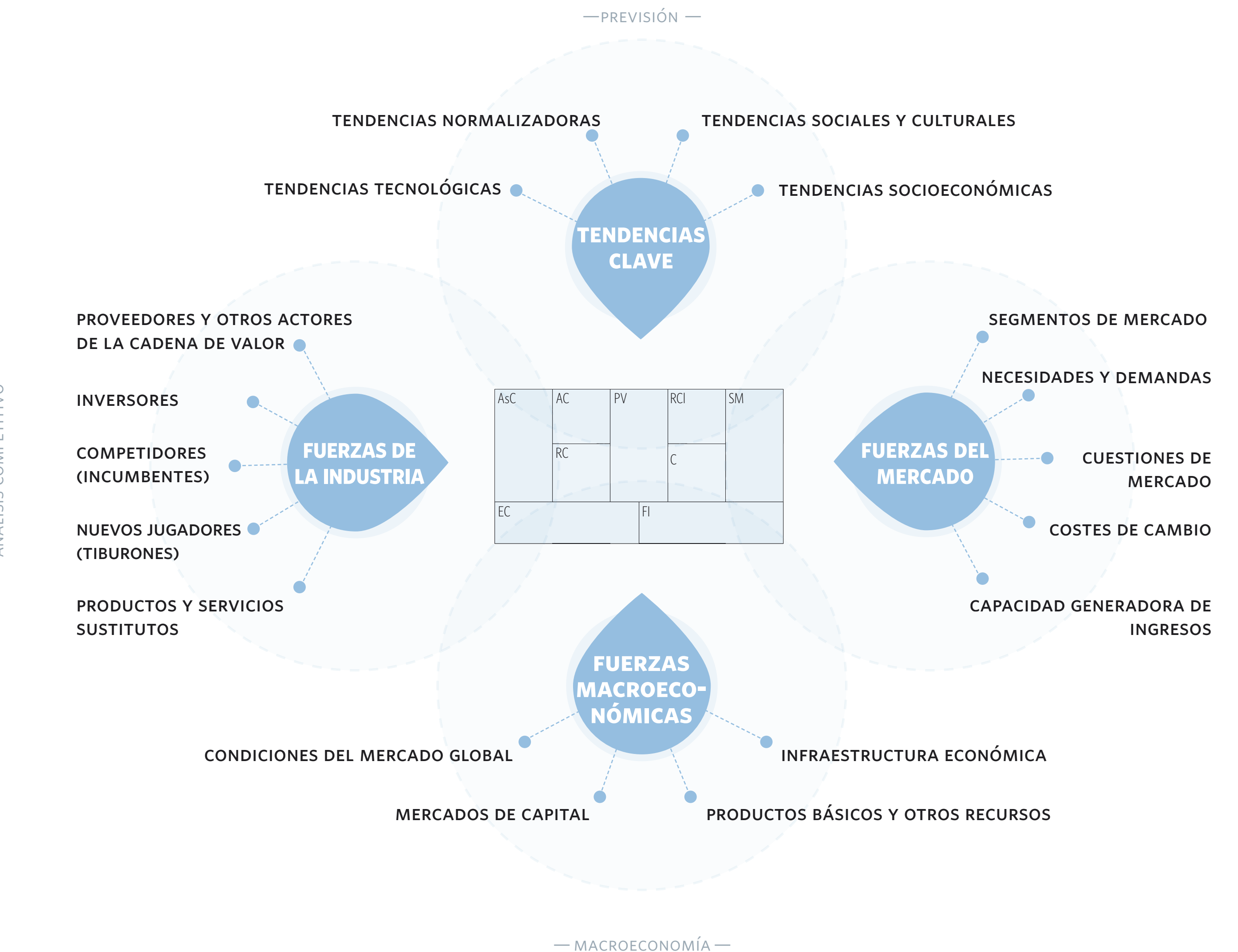
Dada la creciente complejidad del panorama económico (como los modelos de negocio en red), la mayor incertidumbre (provocada, por ejemplo, por las innovaciones tecnológicas) y las considerables disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.), el análisis constante del entorno ha cobrado relevancia. La comprensión de los cambios que se producen en el entorno te ayudará a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia.

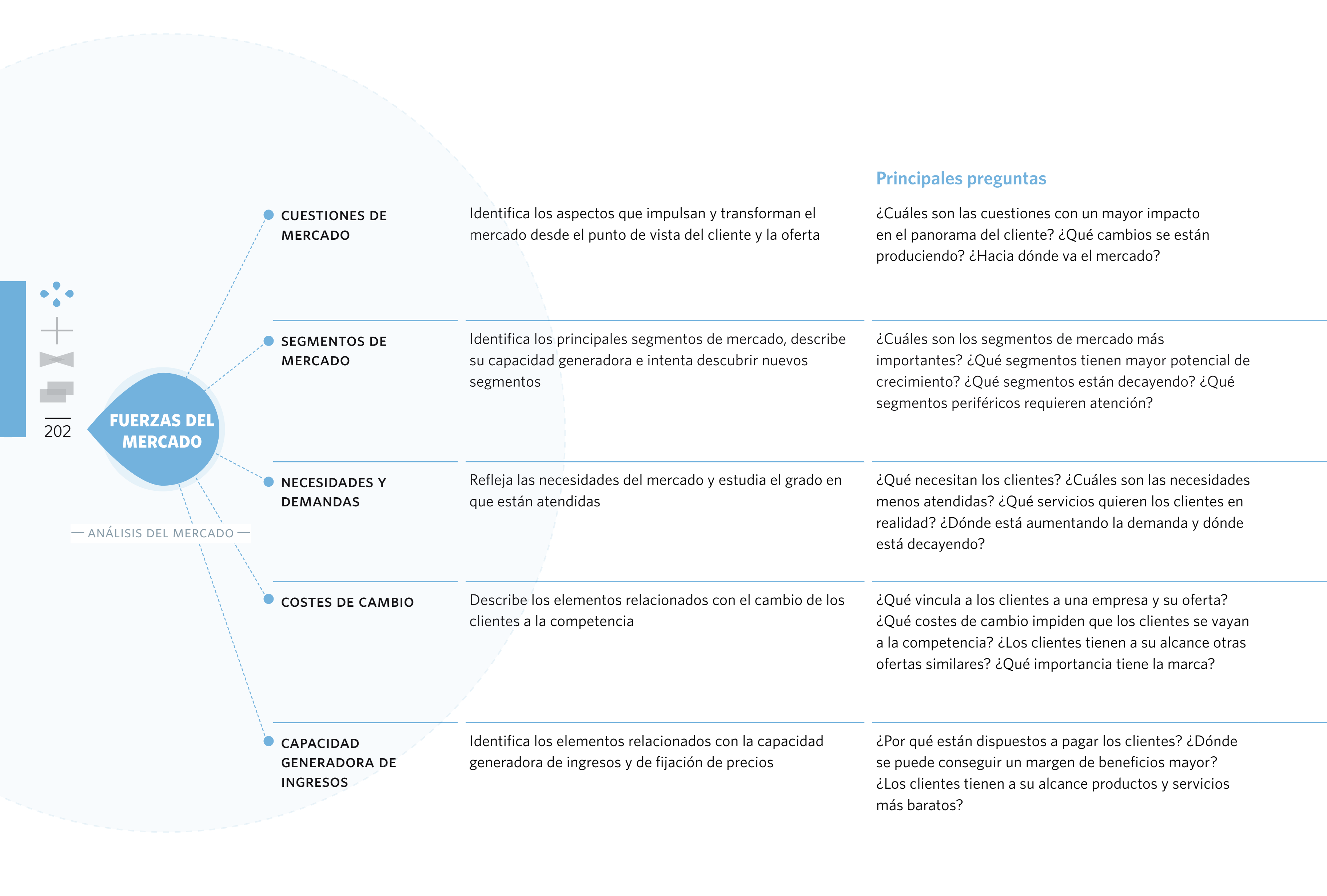
Quizá te sea útil concebir el entorno externo como un espacio de diseño, es decir, como un contexto para la ideación o adaptación de un modelo de negocio que tenga en cuenta los factores del diseño (nuevas necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, etc.) y las limitaciones del diseño (tendencias normalizadoras, competencia dominante, etc.). El entorno no debería limitar en modo alguno tu creatividad ni predefinir tu modelo de negocio, aunque sí debería influir en tus opciones de diseño y ayudarte a tomar decisiones más informadas. Un modelo de negocio innovador incluso te permitiría moldear y transformar este entorno o establecer nuevos estándares en el sector.

Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, recomendamos esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. Si deseas realizar un análisis más profundo del panorama, existen muchas obras y herramientas analíticas específicas para el estudio de estas cuatro áreas.

En las páginas siguientes se describen las fuerzas externas que más influyen en los modelos de negocio y se clasifican según las cuatro áreas mencionadas. La industria farmacéutica, presentada en el capítulo anterior, sirve para ilustrar cada una de estas fuerzas. El sector farmacéutico seguramente sufrirá una transformación importante en los próximos años, aunque todavía no está muy claro cómo le afectarán estos cambios. ¿Las empresas de biotecnología, que están copiando el modelo de medicamentos estrella del sector farmacéutico, crearán modelos de negocio disruptivos? ¿Los cambios tecnológicos propiciarán la transformación? ¿Los consumidores y el mercado exigirán un cambio de fuerzas?

Recomendamos encarecidamente esbozar un mapa del entorno del modelo de negocio y reflexionar sobre las tendencias que trazarán el futuro de la empresa. El profundo conocimiento del entorno te permitirá evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar la empresa, pero también podrías crear casos hipotéticos de futuros entornos de modelo de negocio (pág. 186). Esta técnica puede dar un pequeño empujón al trabajo de innovación en modelos de negocio o, simplemente, preparar la empresa para el futuro.


— PREVISIÓN —
TENDENCIAS NORMALIZADORAS
TENDENCIAS SOCIALES Y CULTURALES
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS
TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS
TENDENCIAS CLAVE
PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR
INVERSORES
COMPETIDORES (INCUMBENTES)
NUEVOS JUGADORES (TIBURONES)
PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS
FUERZAS DE LA INDUSTRIA
AsC
AC
PV
RCl
SM
RC
C
EC
FI
FUERZAS DEL MERCADO
SEGMENTOS DE MERCADO
NECESIDADES Y DEMANDAS
CUESTIONES DE MERCADO
COSTES DE CAMBIO
CAPACIDAD GENERADORA DE INGRESOS
FUERZAS MACROECO-NÓMICAS
CONDICIONES DEL MERCADO GLOBAL
INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA
MERCADOS DE CAPITAL
PRODUCTOS BÁSICOS Y OTROS RECURSOS
— MACROECONOMÍA —
— ANÁLISIS COMPETITIVO —
— ANÁLISIS DEL MERCADO —



		Principales preguntas
CUESTIONES DE MERCADO	Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta	¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado?
SEGMENTOS DE MERCADO	Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos	¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes? ¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento? ¿Qué segmentos están decayendo? ¿Qué segmentos periféricos requieren atención?
NECESIDADES Y DEMANDAS	Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas	¿Qué necesitan los clientes? ¿Cuáles son las necesidades menos atendidas? ¿Qué servicios quieren los clientes en realidad? ¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?
COSTES DE CAMBIO	Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia	¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta? ¿Qué costes de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia? ¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares? ¿Qué importancia tiene la marca?
CAPACIDAD GENERADORA DE INGRESOS	Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios	¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes? ¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficios mayor? ¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?

Panorama de la industria farmacéutica

- Costes de sanidad al alza
- Priorización de la prevención sobre el tratamiento
- Convergencia de tratamientos, diagnósticos, dispositivos y servicios de asistencia
- Creciente importancia de los mercados emergentes

- Médicos y proveedores de servicios sanitarios
- Gobiernos/organismos reguladores
- Distribuidores
- Pacientes
- Gran potencial de los mercados emergentes
- Estados Unidos sigue siendo el principal mercado internacional

- Fuerte, con necesidad esporádica de tratamientos especializados
- Necesidad de gestión del elevado coste de la atención sanitaria
- Grandes necesidades de atención sanitaria no satisfechas en mercados emergentes y países en desarrollo
- Consumidores mejor informados

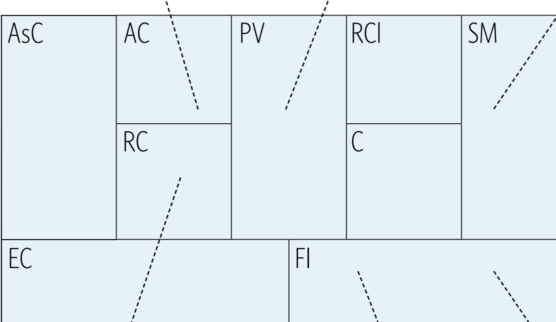
- Monopolio de los medicamentos patentados
- Bajo coste de cambio de los medicamentos cuya patente ha caducado por versiones genéricas
- Aumento de la información de calidad disponible en internet
- Acuerdos con gobiernos, los proveedores de servicios sanitarios a gran escala aumentan los costes de cambio

- Elevado margen de beneficios en los medicamentos patentados
- Bajo margen de beneficios en los medicamentos genéricos
- Proveedores de servicios sanitarios, los gobiernos tienen una mayor influencia sobre los precios
- Los pacientes siguen teniendo poca repercusión sobre los precios

¿QUÉ RECURSOS CLAVE DEBEMOS DESARROLLAR O ADQUIRIR EN VISTA DE LA TRANSICIÓN DEL TRATAMIENTO A LA PREVENCIÓN?

¿CÓMO PUEDE HACER FRENTE NUESTRA PROPUESTA DE VALOR A LOS PRECIOS AL ALZA DE LA SANIDAD?

¿CÓMO AFECTARÍA A LOS DEMÁS MÓDULOS DE NUESTRO MODELO QUE PRESTÁSEMOS UNA MAYOR ATENCIÓN A LOS MERCADOS EMERGENTES?



¿CÓMO AFECTA LA CONVERGENCIA DE TRATAMIENTOS, DIAGNÓSTICOS, DISPOSITIVOS Y SERVICIOS DE ASISTENCIA A NUESTROS RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE?

¿CÓMO PODEMOS SEGUIR OBTENIENDO BENEFICIOS Y, AL MISMO TIEMPO, HACER FRENTE A LOS COSTES AL ALZA DE LA SANIDAD?

¿QUÉ NUEVAS OPORTUNIDADES DE INGRESOS PUEDE CREAR LA TRANSICIÓN DEL TRATAMIENTO A LA PREVENCIÓN?



FUERZAS DE LA INDUSTRIA

— ANÁLISIS COMPETITIVO —

		Principales preguntas
COMPETIDORES (INCUMBENTES)	Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos	¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? Describe su oferta principal. ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructura de costes tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?
NUEVOS JUGADORES (TIBURONES)	Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo	¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En qué se distinguen? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructura de costes tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?
PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros? ¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros? ¿De qué tradición de modelo de negocio proceden estos productos sustitutos (por ejemplo, trenes de alta velocidad o aviones, teléfonos móviles o cámaras, Skype o empresas de telefonía a larga distancia)?
PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR	Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes	¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor? ¿En qué grado depende tu modelo de negocio de otros jugadores? ¿Están emergiendo jugadores periféricos? ¿Cuáles son los más rentables?
INVERSORES	Especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio	¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio? ¿Qué grado de influencia tienen los inversores, los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?

Panorama de la industria farmacéutica

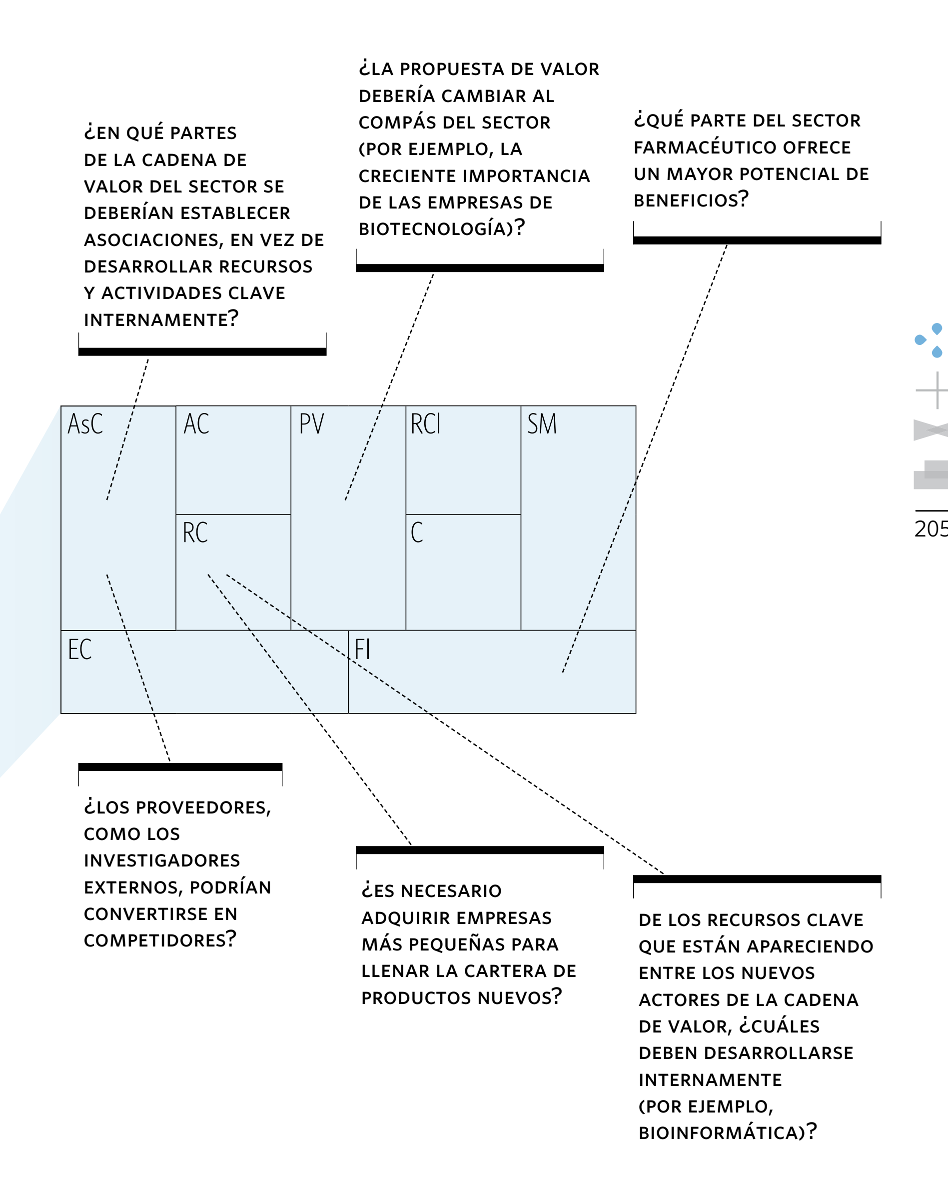
- Varios jugadores grandes y medianos compiten en la industria farmacéutica
- La mayoría de los jugadores compiten con carteras de productos nuevos vacías y una baja productividad de I+D
- Tendencia hacia la consolidación mediante fusiones y adquisiciones
- Los principales jugadores adquieren laboratorios especializados y empresas de biotecnología para llenar la cartera de productos nuevos
- Varios jugadores empiezan a utilizar procesos de innovación abiertos

- Escasa disrupción del sector farmacéutico en la última década
- Los principales recién llegados son empresas farmacéuticas genéricas, especialmente procedentes de la India

- En cierto modo, la prevención es un sustituto de los tratamientos
- Los medicamentos cuya patente ha caducado son sustituidos por medicamentos genéricos de bajo coste

- Cada vez se recurre más a investigadores externos
- Las empresas de biotecnología y los laboratorios especializados son importantes generadores de productos nuevos
- Médicos y proveedores de asistencia sanitaria
- Los proveedores de bioinformática tienen cada vez más importancia
- Laboratorios

- La presión de los accionistas obliga a los laboratorios a centrarse en los resultados económicos a corto plazo (trimestrales)
- Los gobiernos/organismos reguladores tienen una elevada participación en las acciones de las empresas farmacéuticas dado su papel fundamental en los servicios de atención sanitaria
- Grupos de presión, grupos empresariales sociales y fundaciones, especialmente los que incluyen tratamientos de bajo coste para los países en vías de desarrollo en sus programas
- Científicos, que representan el talento central de la industria farmacéutica





		Principales preguntas
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora	¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado? ¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas? ¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?
TENDENCIAS NORMALIZADORAS	Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio	¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado? ¿Qué normas afectan a tu modelo de negocio? ¿Qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?
TENDENCIAS SOCIALES Y CULTURALES	Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio	Describe las principales tendencias sociales. ¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio? ¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?
TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS	Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio	¿Cuáles son las principales tendencias demográficas? ¿Cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)? ¿Qué parte de la población vive en zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?

Panorama de la industria farmacéutica

- Emergencia de la farmacogenómica, coste a la baja de la secuenciación genética y aumento de la medicina personalizada
- Grandes avances en la realización de diagnósticos
- Uso de la nanotecnología y la computación ubicua en la inyección y el suministro de medicamentos

---

- Panorama normalizador internacional heterogéneo en la industria farmacéutica
- Muchos países prohíben a los laboratorios la venta directa a los consumidores
- Los organismos reguladores ejercen presión para que se publiquen datos sobre las pruebas clínicas fracasadas

---

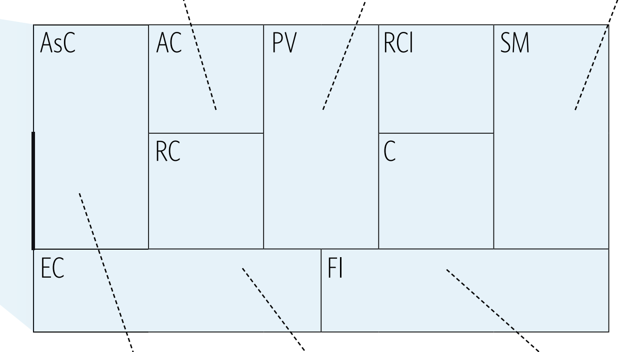
- Mala imagen general de los principales laboratorios
- Mayor conciencia social entre los consumidores
- Los consumidores son cada vez más conscientes del calentamiento global y las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, prefieren comprar productos «verdes»
- Los clientes tienen más información sobre la actividad de los laboratorios en los países en desarrollo (por ejemplo, medicamentos para el sida)

- Sociedad envejecida en muchos mercados maduros
- Buena infraestructura sanitaria, aunque cara, en los mercados maduros
- Clase media en aumento en los mercados emergentes
- Grandes necesidades de atención sanitaria no satisfechas en mercados emergentes

¿QUÉ RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE SUPONDRÁN UNA VENTAJA CUANDO SE HAYA EXTENDIDO EL USO DE MEDICAMENTOS Y DIAGNÓSTICOS PERSONALIZADOS?

¿QUÉ TECNOLOGÍAS PODRÍAN AUMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA PROPUESTA DE VALOR EN EL PANORAMA FARMACÉUTICO?

¿CUÁL ES LA REACCIÓN DE LOS CLIENTES ANTE LOS NUEVOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS DEL SECTOR FARMACÉUTICO?



¿QUÉ ASOCIACIONES SERÁN ESENCIALES CUANDO LA FARMACOGENÓMICA SEA UNA PARTE INTEGRAL DEL PANORAMA FARMACÉUTICO?

¿CÓMO AFECTARÁ LA TECNOLOGÍA (FARMACOGENÓMICA, COMPUTACIÓN UBICUA, NANOTECNOLOGÍA, ETC.) A LA ESTRUCTURA DE COSTES DEL MODELO DE NEGOCIO DE UN LABORATORIO?

LOS AVANCES EN FARMACOGENÓMICA, DIAGNÓSTICO, COMPUTACIÓN UBICUA O NANOTECNOLOGÍA, ¿OFRECEN NUEVAS OPORTUNIDADES DE INGRESOS?





		Principales preguntas
CONDICIONES DEL MERCADO GLOBAL	Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica	¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? Describe el sentimiento general del mercado. ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?
MERCADOS DE CAPITAL	Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital	¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado? ¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital del mercado y los créditos son de fácil acceso?
PRODUCTOS BÁSICOS Y OTROS RECURSOS	Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio	Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio (por ejemplo, precio del petróleo y coste del trabajo). ¿Es fácil obtener los recursos necesarios para ejecutar el modelo de negocio (por ejemplo, atraer a los grandes talentos)? ¿Qué coste tienen? ¿En qué dirección van los precios?
INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA	Describe la infraestructura económica de tu mercado	¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado? ¿Cómo describirías el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes? ¿Son muy elevados los impuestos individuales y corporativos? ¿Son buenos los recursos públicos disponibles para las empresas? ¿Cómo calificarías la calidad de vida?

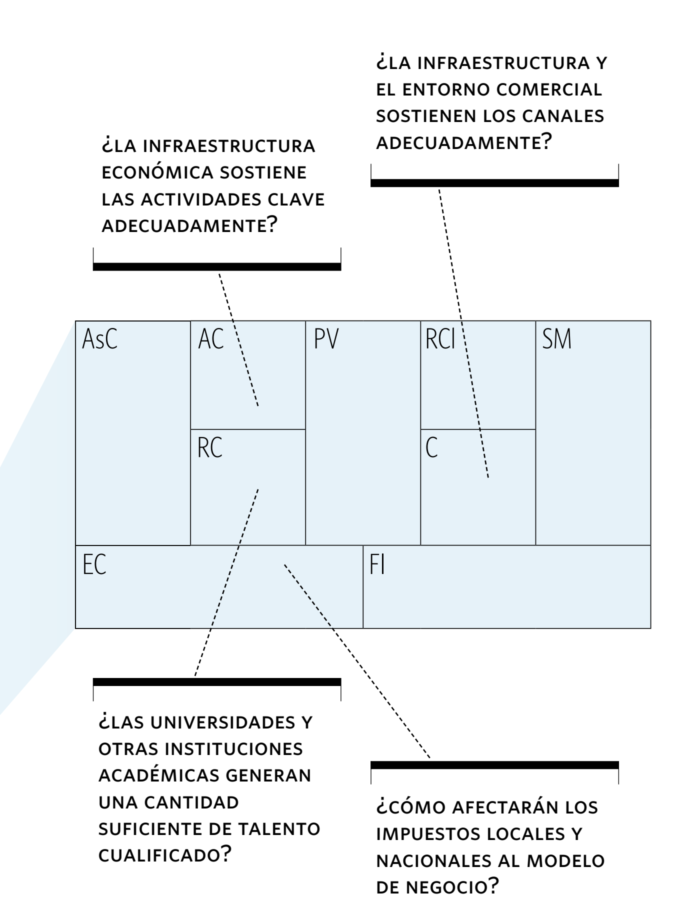
Panorama de la industria farmacéutica

- Recesión global
- Crecimiento del PIB negativo en Europa, Japón y Estados Unidos
- Índices de crecimiento ralentizados en China y la India
- Incertidumbre sobre la recuperación

- Mercados de capitales estrictos
- Crédito de disponibilidad limitada debido a la crisis bancaria
- Escaso capital de riesgo disponible
- Disponibilidad muy limitada de capital de riesgo

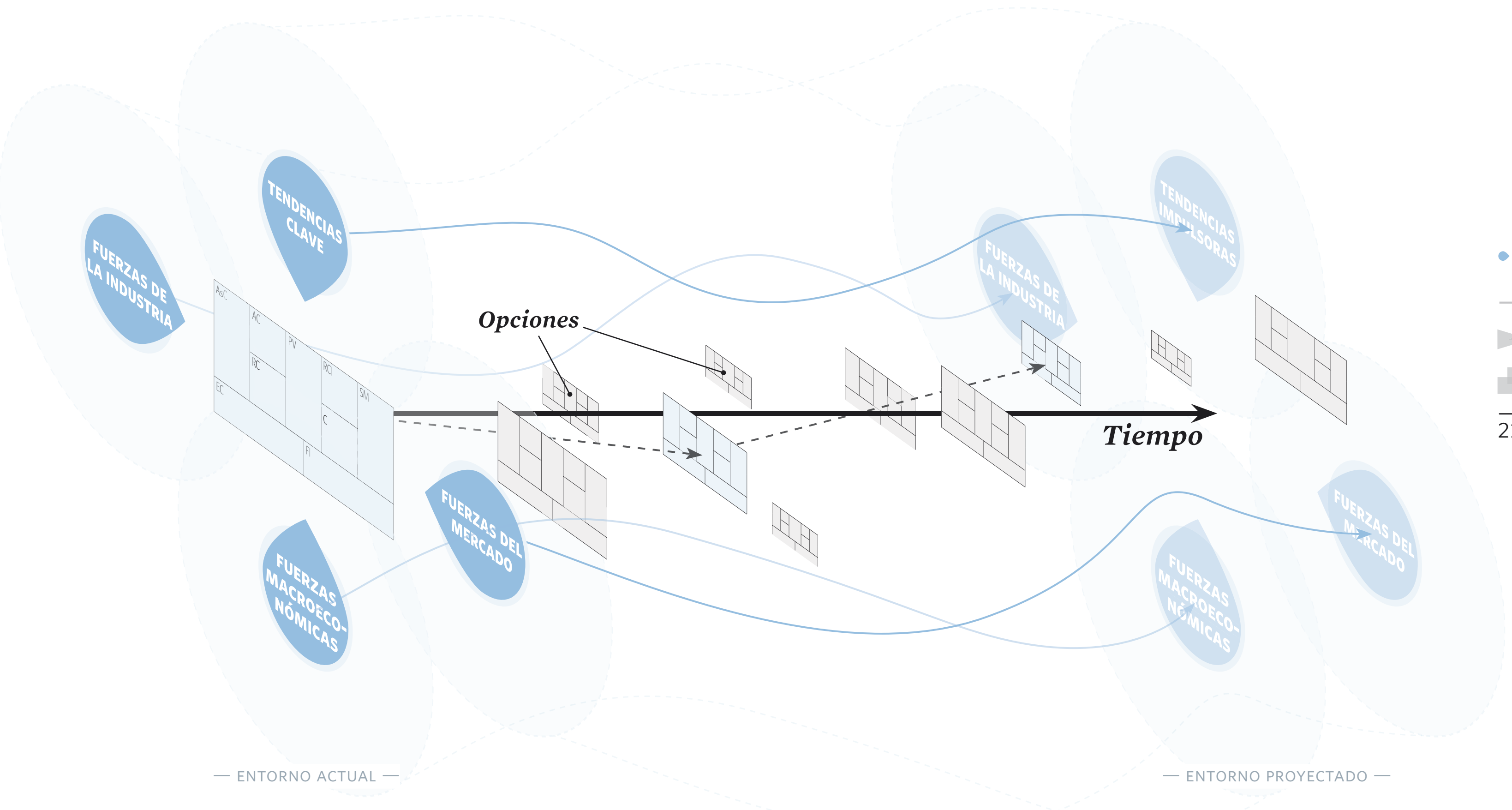
- Lucha encarnizada por los grandes talentos
- Los empleados quieren entrar en empresas farmacéuticas que tengan una imagen pública positiva
- Precios de los productos básicos al alza tras la reciente bajada
- Probablemente la demanda de recursos naturales repuntará con la recuperación económica
- Los precios del petróleo siguen fluctuando

- Específico de la región donde opera una empresa



¿CÓMO DEBERÍA EVOLUCIONAR EL MODELO DE NEGOCIO EN VISTA DEL CAMBIANTE ENTORNO?

Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual podría quedarse obsoleto o anticuado mañana, por lo que es necesario que entendamos mejor el entorno de un modelo y cómo podría evolucionar. No cabe duda de que el futuro es incierto y el entorno empresarial está lleno de complejidades, incertidumbres y posibles disrupciones. Sin embargo, es posible formular una serie de hipótesis sobre el futuro que nos guíen en el diseño de los modelos de negocio del futuro. Las premisas sobre la evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas nos proporcionan un espacio de diseño en el que desarrollar posibles opciones de modelo de negocio y prototipos (pág. 160) para el futuro. La función de los casos hipotéticos sobre modelos de negocio (pág. 186) en la previsión ya debería estar clara en este punto, pues el hecho de describir el futuro con imágenes facilita la generación de posibles modelos de negocio. Sigue tus propios criterios (nivel de riesgo aceptable, potencial de crecimiento esperado, etc.) para elegir la opción más adecuada.


Tendencias clave
Fuerzas de la industria
Fuerzas del mercado
Fuerzas macroeco-nómicas
Opciones
Tiempo
Tendencias impulsoras
Fuerzas de la industria
Fuerzas del mercado
Fuerzas macroeco-nómicas
— ENTORNO ACTUAL —
— ENTORNO PROYECTADO —

EVALUACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Al igual que una revisión anual en el médico, la evaluación frecuente del modelo de negocio es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. Tal como se ha comprobado en los sectores de la automoción, la prensa y la música, si no se realizan revisiones frecuentes es posible que no se detecten a tiempo los problemas del modelo de negocio, lo que podría tener como resultado la desaparición de una empresa.

En el capítulo anterior sobre el entorno de los modelos de negocio (pág. 200), hemos analizado la influencia de las fuerzas externas. En este capítulo adoptaremos el punto de vista de un modelo de negocio existente y analizaremos las fuerzas externas de dentro afuera.

En las páginas siguientes se describen dos tipos de evaluación. En primer lugar, se ofrece una evaluación general del modelo de venta en línea de amazon.com en 2005 y se explica la evolución estratégica de la empresa a partir de dicho modelo. En segundo lugar, se ofrece una serie de listas de comprobación para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del modelo de negocio, así como los diferentes módulos del modelo. Recuerda que la evaluación de un modelo de negocio desde una perspectiva global y desde la perspectiva de un módulo son actividades complementarias: por ejemplo, un punto débil en un módulo podría tener consecuencias en otros módulos o en todo el modelo. Por esta razón, la evaluación de modelos de negocio combina los elementos individuales con la totalidad del modelo.

— EXTERNO —

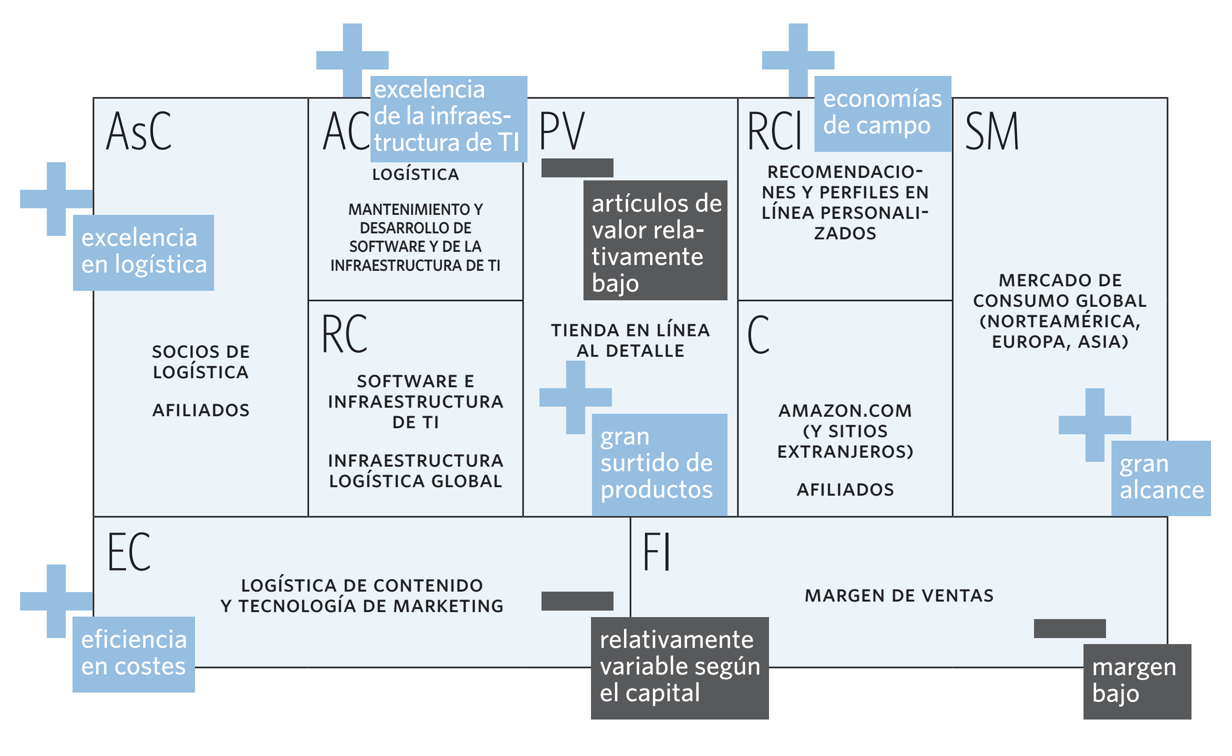
— INTERNO —

— POSITIVO —

— NEGATIVO —

EVALUACIÓN GENERAL: AMAZON.COM

Principales puntos fuertes y débiles de amazon.com en 2005:



amazon.com es un claro ejemplo de innovación en modelos de negocio basada en el análisis de los puntos débiles y los puntos fuertes. Ya hemos explicado por qué el lanzamiento de nuevas ofertas de servicio bajo el nombre de Amazon Web Services (pág. 176) tenía un fundamento lógico, y ahora veremos la relación de estas nuevas ofertas con los puntos débiles y los puntos fuertes de amazon.com del año anterior a su lanzamiento en 2006. La evaluación de las fortalezas y debilidades del modelo de negocio de amazon.com en 2005 revela una increíble fortaleza y un punto débil peligroso. El punto fuerte de amazon.com era el extraordinario alcance de su modelo y una enorme selección de productos para la venta. Los principales costes de la empresa derivan de las actividades en las que destacan: logística (745 millones de dólares o 46,3 % de los gastos de explotación) y tecnología y contenido (451 millones de dólares o 28,1 % de los gastos de explotación). El principal punto débil del modelo de negocio de amazon.com era su bajo margen de beneficios, una consecuencia de la venta casi exclusiva de productos de poco valor, como libros, CD y DVD. Como minorista en línea, amazon.com registró un volumen de ventas de 8,5 mil millones de dólares en 2005, con un margen neto de tan sólo el 4,2 %. En ese momento, Google tenía un margen neto del 23,9 % de las ventas, que ascendían a 6,1 mil millones de dólares, y eBay disfrutaba de un margen neto del 23,7 % de un volumen de ventas de 4,6 mil millones de dólares.

El fundador, Jeff Bezos, y su equipo de dirección decidieron mirar al futuro y adoptaron un enfoque de doble acción para modelar el modelo de negocio de amazon.com. Su primer objetivo era aumentar la venta en línea mediante una estrategia orientada a la satisfacción de los clientes y la eficiencia logística. Su segundo objetivo era desarrollar iniciativas en áreas nuevas. La dirección fue muy clara en cuanto a los requisitos que deberían cumplir estas nuevas iniciativas: dirigirse a mercados desatendidos, ser ampliable y tener un potencial de crecimiento considerable y aprovechar los activos existentes de amazon.com para marcar una clara diferencia en el mercado.

Oportunidades que estudió amazon.com en 2006:

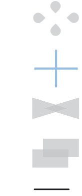
SINERGIAS EN EL USO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS PARA OFERTAS NUEVAS

SEGMENTOS DE MERCADO DESATENDIDOS, CON RELACIÓN A LA OFERTA PROPUESTA

AsC	AC	PV	RCl	SM
SOCIOS DE LOGÍSTICA AFILIADOS	LOGÍSTICA MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE SOFTWARE Y DE LA INFRAESTRUCTURA DE TI	TIENDA EN LÍNEA AL DETALLE LOGÍSTICA PROPORCIONADA POR AMAZON AMAZON WEB SERVICES: S3, EC2, SQS, OTROS SERVICIOS WEB	RECOMENDACIONES Y PERFILES EN LÍNEA PERSONALIZADOS	MERCADO DE CONSUMO GLOBAL (NORTEAMÉRICA, EUROPA, ASIA) DESARROLLADORES Y EMPRESAS PERSONAS Y EMPRESAS QUE NECESITAN SERVICIOS DE LOGÍSTICA
	RC		C	
	SOFTWARE E INFRAESTRUCTURA DE TI INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA GLOBAL		AMAZON.COM (Y SITIOS EXTRANJEROS) AFILIADOS API	

EC	FI
LOGÍSTICA DE CONTENIDO Y TECNOLOGÍA DE MARKETING	MARGEN DE VENTAS CUOTAS DE LAS UTILIDADES DE COMPUTACIÓN CUOTAS DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA

NUEVAS FUENTES DE INGRESOS CON MAYOR MARGEN DE BENEFICIOS QUE LA VENTA AL POR MENOR



En 2006, amazon.com se centró en dos iniciativas nuevas que satisfacían los requisitos anteriores y prometían ampliar considerablemente el modelo de negocio actual. La primera iniciativa era un servicio llamado Fulfillment by Amazon, y la segunda, una serie de servicios web nuevos. Ambas iniciativas se basaban en los principales puntos fuertes de la empresa (surtido de pedidos y experiencia en tecnologías de la información web) y se dirigían a mercados desatendidos. Es más, ambas tecnologías prometían márgenes de beneficios superiores a los que generaba la principal actividad empresarial de la empresa.

Fulfillment by Amazon ofrece a particulares y empresas la posibilidad de utilizar, a cambio de una cuota, la infraestructura logística de amazon.com. Amazon guarda el stock de un vendedor en sus almacenes y después recoge, empaqueta y envía los pedidos en su nombre. Los vendedores pueden ofrecer sus productos a través de amazon.com, de sus propios canales o de ambos.

Amazon Web Services se dirige a los desarrolladores de software y a cualquier empresa que necesite un servidor de alto rendimiento con capacidad de computación y almacenamiento a petición. Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3) pone la infraestructura masiva de centro de datos de amazon.com a disposición de los desarrolladores, que pueden utilizarla para almacenar sus datos. Del mismo modo, Amazon Elastic Compute Cloud (EC2) permite a los desarrolladores «alquilar» servidores para la ejecución de sus aplicaciones. Gracias a su especialización y su vasta experiencia en la ampliación de un sitio de venta en línea, la empresa puede ofrecer ambos servicios a un precio irrisorio y, aun así, obtener un elevado margen de beneficios en comparación con la venta al por menor en línea.

Al principio, los inversores y los analistas de inversiones miraban con escepticismo estas nuevas estrategias de crecimiento a largo plazo. No estaban seguros de que la diversificación tuviese algún sentido y criticaron las inversiones de amazon.com en una mayor infraestructura de TI. Con el tiempo, amazon.com venció su escepticismo, aunque la repercusión real de esta estrategia a largo plazo no será apreciable hasta dentro de unos años y tras una mayor inversión en el nuevo modelo de negocio.

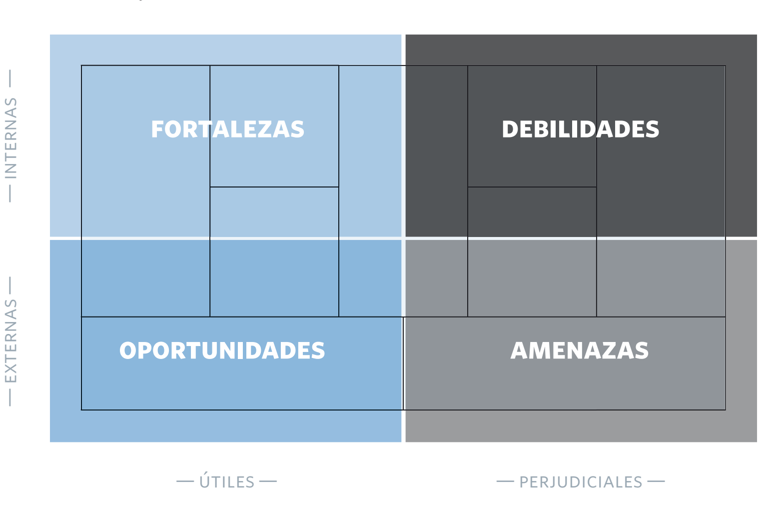
ANÁLISIS DAFO DETALLADO DE LOS DIFERENTES MÓDULOS

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.

Muchos empresarios están familiarizados con el análisis DAFO, que sirve tanto para estudiar los puntos débiles y fuertes de una empresa como para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Se trata de una herramienta interesante por su sencillez, pero que no orienta sobre los aspectos que deben ser objeto de análisis, por lo que puede llevar a debates superficiales. A veces los resultados obtenidos no son de utilidad, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos.

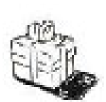
El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio.

En las páginas siguientes se incluyen varios grupos de preguntas generales que te ayudarán a evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos del modelo de negocio. Cada uno de los grupos te ayudará a analizar un módulo diferente. Los resultados de este ejercicio pueden sentar las bases del cambio y la innovación del modelo de negocio de tu empresa.





Evaluación de la propuesta de valor

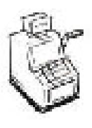


IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
Nuestros clientes están muy satisfechos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Recibimos quejas con frecuencia

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1-10

Evaluación de costes e ingresos



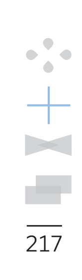
IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

Tenemos márgenes elevados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros márgenes son reducidos
Nuestros ingresos son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son impredecibles
Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Dependemos de una sola fuente de ingresos
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar
Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa



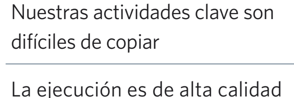
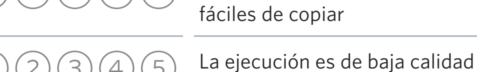
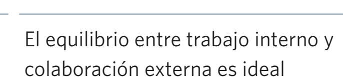
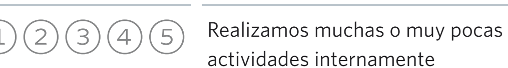
Nuestros costes son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros costes son impredecibles
Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
Nuestras operaciones son rentables	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras operaciones no son rentables
Aprovechamos las economías de escala	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No aprovechamos las economías de escala

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1-10



Evaluación de la infraestructura

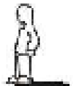
IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

	+			−
	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
	Las necesidades de recursos son predecibles	5 4 3 2 1 	1 2 3 4 5	Las necesidades de recursos no son predecibles
	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
	Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
	Nuestras actividades clave son difíciles de copiar 	5 4 3 2 1 	1 2 3 4 5 	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
	La ejecución es de alta calidad	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La ejecución es de baja calidad
	El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal 	5 4 3 2 1 	1 2 3 4 5 	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
	Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
	Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

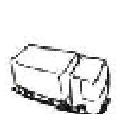
SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1-10

Evaluación de la interacción con los clientes











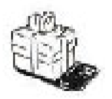
IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1–10		+	−		SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1–10
	El índice de migración de clientes es bajo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	El índice de migración de clientes es elevado	
	La cartera de clientes está bien segmentada	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La cartera de clientes no está segmentada	
	Captamos nuevos clientes constantemente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No captamos nuevos clientes	
	Nuestros canales son muy eficientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros canales son ineficientes	
	Nuestros canales son muy eficaces	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros canales son ineficaces	
	Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales	
	Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales	
	Los canales están perfectamente integrados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no están bien integrados	
	Los canales proporcionan economías de campo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no proporcionan economías de campo	
	Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado	
	Estrecha relación con los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Poca relación con los clientes	
	La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado	
	Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	El coste de cambio es bajo	
	Nuestra marca es fuerte	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestra marca es débil	



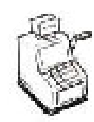
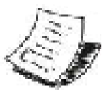
EVALUACIÓN DE AMENAZAS

Ya hemos explicado cómo se sitúan los modelos de negocio en entornos específicos y cómo las fuerzas externas, como la competencia, el entorno legal o la innovación tecnológica repercuten en un modelo de negocio o lo ponen en peligro (pág. 200). En este apartado estudiaremos las amenazas específicas de cada módulo del modelo de negocio y plantearemos una serie de preguntas no exhaustivas que te ayudarán a reflexionar sobre la gestión de las diferentes amenazas.

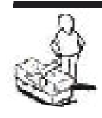
Amenazas para la propuesta de valor

	¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	
	¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	1 2 3 4 5

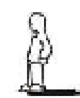
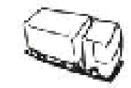
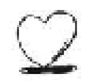
Amenazas para los costes/ingresos

	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología?	
	¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	1 2 3 4 5
	¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	 
	¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	
	¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	

Amenazas para la infraestructura

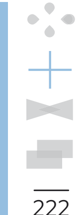
	¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?	1 2 3 4 5
	¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	 1 2 3 4 5
	¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	1 2 3 4 5
	¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	 1 2 3 4 5
	¿Corremos el peligro de perder clientes?	1 2 3 4 5
	¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	1 2 3 4 5
	¿Dependemos demasiado de determinados socios?	1 2 3 4 5

Amenazas para la interacción con los clientes

	¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	1 2 3 4 5
	¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	1 2 3 4 5
	¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	1 2 3 4 5
	¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	 1 2 3 4 5
	¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	1 2 3 4 5
	¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	 1 2 3 4 5
	¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?	1 2 3 4 5



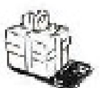
EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES



También es posible evaluar las oportunidades que ofrecen los diferentes módulos del modelo de negocio. A continuación se proporciona una lista general de preguntas para ayudarte a reflexionar sobre las oportunidades que podrían derivarse de cada uno de los módulos del modelo de negocio.

Oportunidades de la propuesta de valor

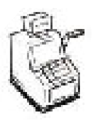




Pregunta	Valoración
¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	 1 2 3 4 5
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	 1 2 3 4 5
¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	 1 2 3 4 5
¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	 1 2 3 4 5
¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	 1 2 3 4 5

Oportunidades de costes/ingresos





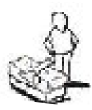
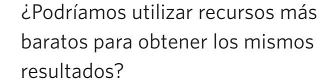
Pregunta	Valoración
¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	  1 2 3 4 5
¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	  1 2 3 4 5
¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	  1 2 3 4 5
¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	  1 2 3 4 5
¿Podemos elevar los precios?	  1 2 3 4 5



Pregunta	Valoración
¿Qué costes podemos reducir?	  1 2 3 4 5

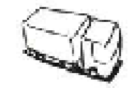
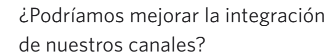
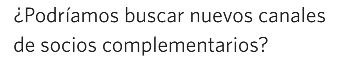
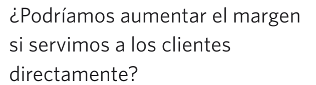
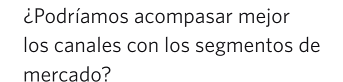
Oportunidades de infraestructura



	 ¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	 1 2 3 4 5
	¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?	 1 2 3 4 5
	¿Qué recursos clave están poco explotados?	 1 2 3 4 5
	¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	 1 2 3 4 5
	¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	 1 2 3 4 5
	¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	 1 2 3 4 5
	¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	 1 2 3 4 5
	¿Hay oportunidades de externalización?	 1 2 3 4 5
	¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	 1 2 3 4 5
	¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	 1 2 3 4 5
	¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	 1 2 3 4 5
	¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	 1 2 3 4 5

Oportunidades de interacción con clientes



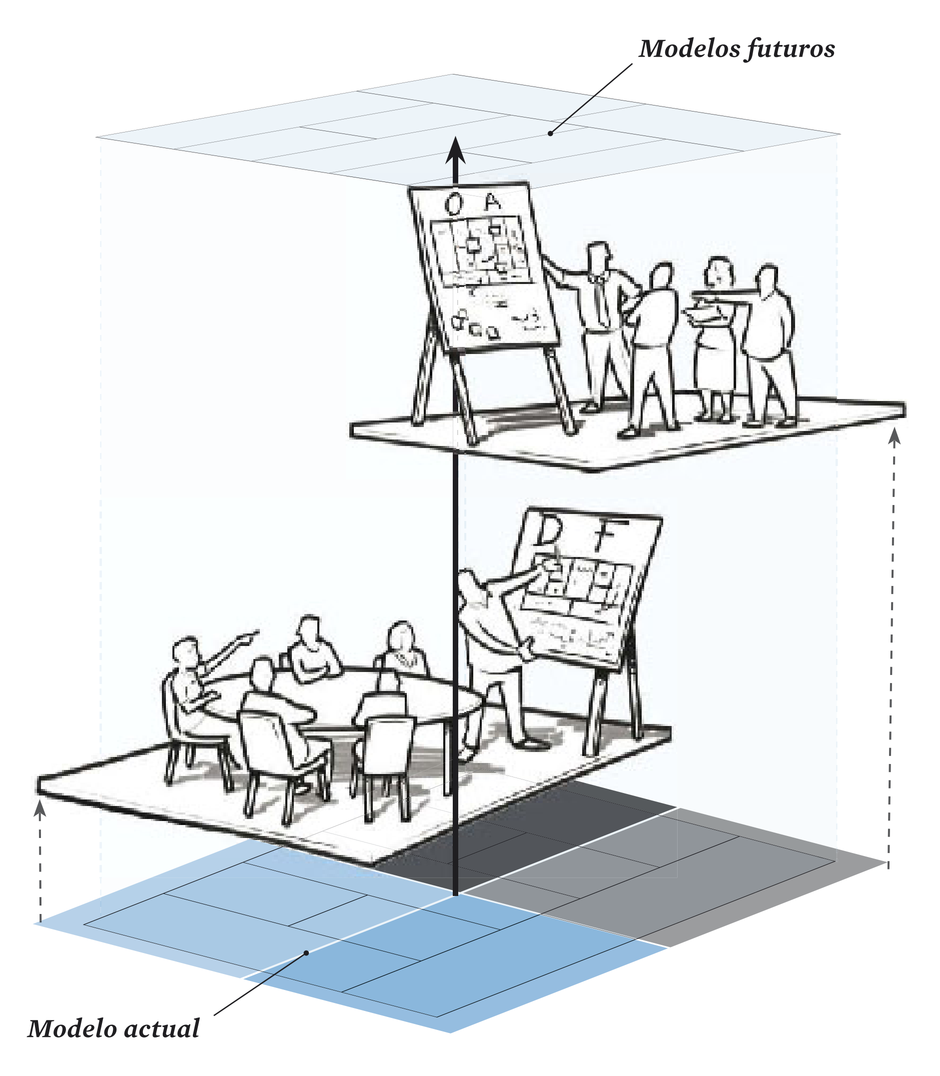
	¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	   1 2 3 4 5
	¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	   1 2 3 4 5
	¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?	 1 2 3 4 5
	¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	    1 2 3 4 5
	 ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	 1 2 3 4 5
	 ¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?	 1 2 3 4 5
	 ¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	 1 2 3 4 5
	 ¿Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado?	 1 2 3 4 5
	¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	 1 2 3 4 5
	¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	 1 2 3 4 5
	¿Podríamos aumentar la personalización?	 1 2 3 4 5
	¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio?	 1 2 3 4 5
	¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no?	 1 2 3 4 5
	¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?	  1 2 3 4 5



USO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DAFO PARA DISEÑAR NUEVAS OPCIONES DE MODELO DE NEGOCIO

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudarte a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa. El análisis DAFO es una parte importante del proceso de diseño de prototipos de modelos de negocio (pág. 160) y, con suerte, de un nuevo modelo de negocio que podrás aplicar en el futuro.




Modelos futuros
O A
D F
Modelo actual

PERSPECTIVA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO SOBRE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

En este apartado combinamos las herramientas del modelo de negocio con la estrategia del océano azul, un concepto acuñado por Kim y Mauborgne en su libro *La estrategia del océano azul*, que vendió millones de ejemplares. El lienzo de modelo de negocio es una extensión perfecta de las herramientas analíticas que nos presentan Kim y Mauborgne y su combinación proporciona un marco propicio para el cuestionamiento de modelos de negocio incumbentes y la creación de modelos nuevos más competitivos.

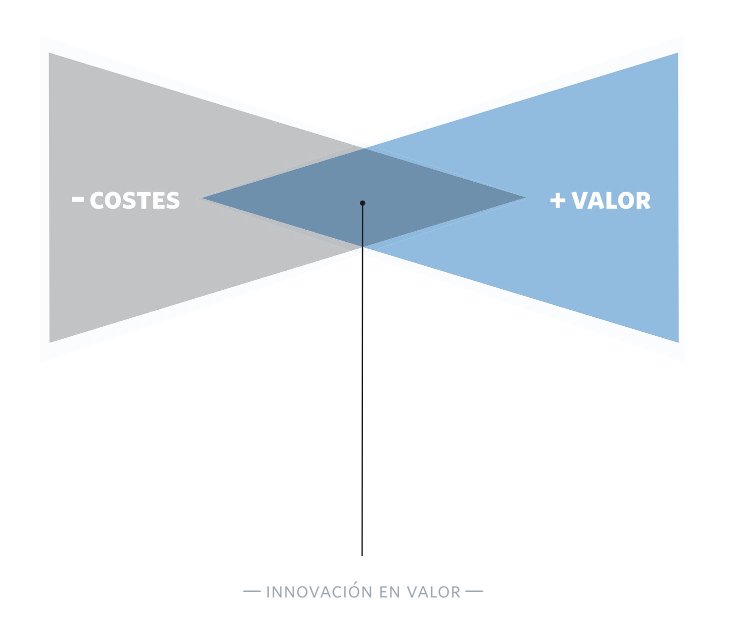
La estrategia del océano azul es un método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las otras partes.

En pocas palabras, la estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes. Este enfoque rechaza el tradicional conflicto entre diferenciación y bajo coste. Para innovar en valor, Kim y Mauborgne proponen una herramienta analítica que denominan «esquema de las cuatro acciones». Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

Además de la innovación en valor, Kim y Mauborgne proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes.

La combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio crea una nueva herramienta muy potente. En el lienzo de modelo de negocio, el lado derecho representa la creación de valor y el izquierdo, los costes. Este método encaja a la perfección con la lógica de innovación en valor de Kim y Mauborgne, que propone aumentar el valor y reducir los costes.



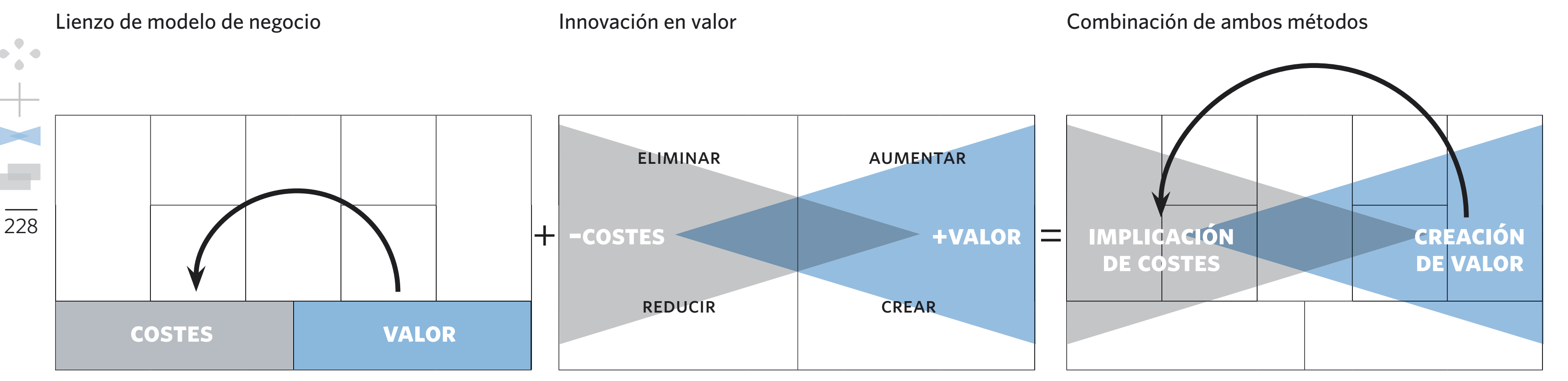
— INNOVACIÓN EN VALOR —

ELIMINAR	AUMENTAR
DE LAS VARIABLES CON UNA GRAN COMPETENCIA EN EL SECTOR, ¿CUÁLES PUEDES ELIMINAR?	¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN AUMENTAR MUY POR ENCIMA DE LA NORMA DEL SECTOR?
REDUCIR	**CREAR**
¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN REDUCIR MUY POR DEBAJO DE LA NORMA DEL SECTOR?	¿QUÉ VARIABLES, QUE EL SECTOR NO HAYA OFRECIDO NUNCA, SE DEBEN CREAR?

— ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES —

Fuente: Adaptado de *La estrategia del océano azul*.

COMBINACIÓN DEL ESQUEMA DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL CON EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

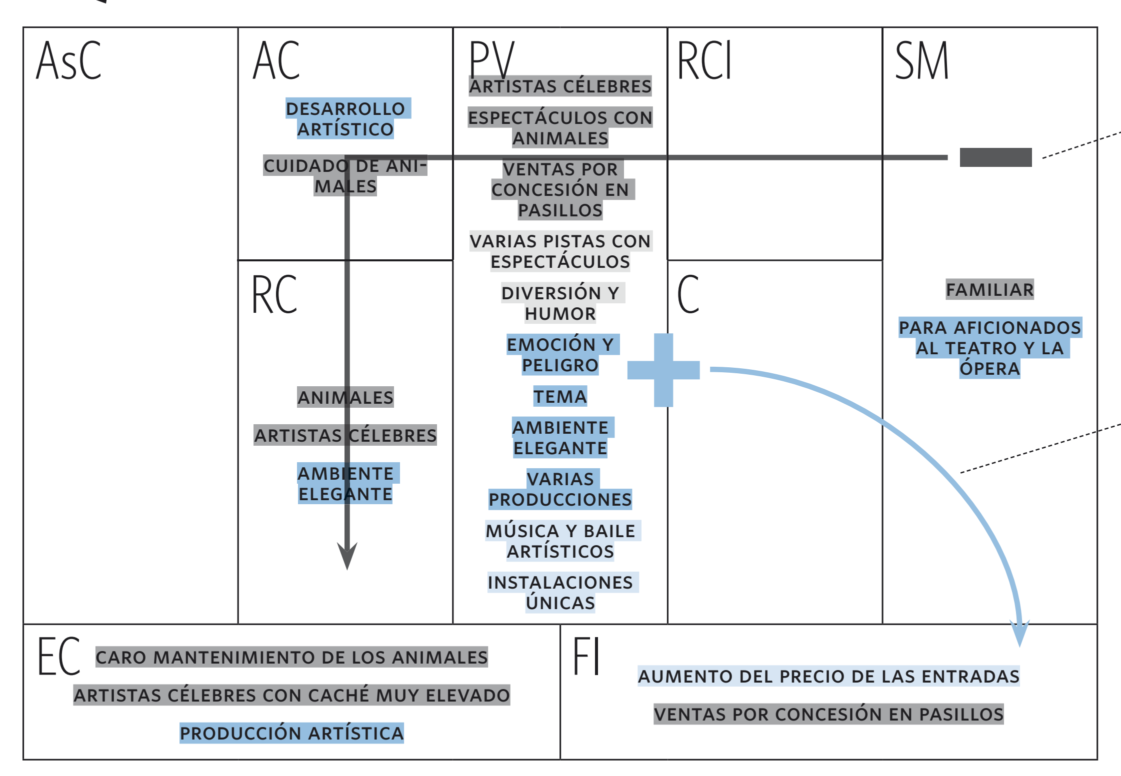


El lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura (pág. 49). La modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo. Por ejemplo, la adición o eliminación de elementos de los módulos Propuesta de valor, Canales o Relaciones con clientes, tiene una repercusión inmediata sobre los módulos Recursos, Actividades, Asociaciones y Costes.

La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes.

La combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio te permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. Puedes plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio e, inmediatamente, identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo (por ejemplo, cómo afectan a los costes los cambios realizados en el valor y viceversa).

CIRQUE DU SOLEIL



LA ADICIÓN DEL FACTOR ARTÍSTICO A LA PROPUESTA DE VALOR CAMBIA LAS ACTIVIDADES Y LOS COSTES

LA ELIMINACIÓN DE LOS ANIMALES DEL ESPECTÁCULO REDUCE LOS COSTES CONSIDERABLEMENTE

LA PROPUESTA DE VALOR COMBINA ELEMENTOS DEL CIRCO, EL TEATRO Y LA ÓPERA, DE MODO QUE LLEGA A CLIENTES CON UN MAYOR PODER ADQUISITIVO QUE PUEDEN PAGAR MÁS POR LAS ENTRADAS

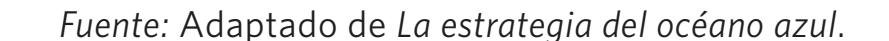
ELIMINAR
ARTISTAS CÉLEBRES ESPECTÁCULOS DE ANIMALES VENTAS POR CONCESIÓN EN PASILLOS VARIAS PISTAS CON ESPECTÁCULOS
REDUCIR
DIVERSIÓN Y HUMOR EMOCIÓN Y PELIGRO
AUMENTAR
INSTALACIONES ÚNICAS
CREAR
TEMA AMBIENTE ELEGANTE VARIAS PRODUCCIONES MÚSICA Y BAILE ARTÍSTICOS

Cirque du Soleil destaca como ejemplo de aplicación de la estrategia del océano azul. A continuación aplicaremos el método combinado del océano azul y el lienzo de modelo de negocio a esta curiosa y próspera empresa canadiense.

En primer lugar, el esquema de las cuatro acciones muestra cómo jugó Cirque du Soleil con los elementos tradicionales de la propuesta de valor del circo: eliminó los elementos más caros, como los animales y los artistas célebres, y añadió otros elementos, como un tema, un ambiente artístico y música refinada. La reforma de la propuesta de valor permitió a Cirque du Soleil aumentar su atractivo para los aficionados al teatro y otros adultos que buscan un ocio sofisticado, dejando de lado el habitual público familiar.

Esto le permitió subir considerablemente los precios de las entradas. El esquema de las cuatro acciones, representado en azul y gris en el lienzo de modelo de negocio anterior, muestra el impacto de los cambios en la propuesta de valor.

Fuente: Adaptado de *La estrategia del océano azul*.



WII DE NINTENDO

AsC
DESARROLLADORES DE JUEGOS
FABRICANTES DE COMPONENTES DE HARDWARE DE CONSUMO

AC
DESARROLLO DE CHIPS DE ÚLTIMA GENERACIÓN

RC
NUEVA TECNOLOGÍA PROPIETARIA
TECNOLOGÍA DE CONTROL POR MOVIMIENTO

PV
GRÁFICOS Y RENDIMIENTO DE ALTA CALIDAD
JUEGOS CONTROLADOS POR MOVIMIENTOS
DIVERSIÓN Y OCIO EN GRUPO (FAMILIAR)

RCI

C
DISTRIBUCIÓN AL POR MENOR

SM
MERCADO REDUCIDO DE JUGADORES HABITUALES
GRAN MERCADO DE JUGADORES OCASIONALES Y FAMILIAS
DESARROLLADORES DE JUEGOS

EC
PRECIO DE PRODUCCIÓN DE LA CONSOLA
COSTES DE DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA
SUBVENCIÓN DE LA CONSOLA

FI
INGRESOS POR LA VENTA DE CONSOLAS
SUBVENCIÓN DE LA CONSOLA
REGALÍAS DE LOS DESARROLLADORES DE JUEGOS

ELIMINAR
REDUCIR
AUMENTAR
CREAR

Ya hemos mencionado la exitosa consola Wii de Nintendo como ejemplo de patrón de modelo de negocio de plataforma multilateral (pág. 76). Ahora veremos cómo consiguió diferenciarse Nintendo de la competencia (Sony y Microsoft) desde el punto de vista de la estrategia del océano azul. Para diseñar la Wii, Nintendo recurrió a una estrategia y un modelo de negocio totalmente diferentes a los de la PlayStation 3 de Sony y la Xbox 360 de Microsoft.

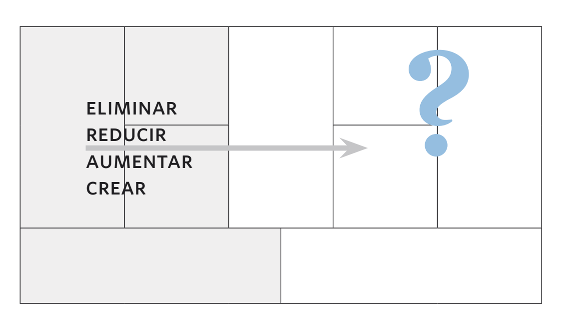
La estrategia de Nintendo se basó en la premisa de que las consolas no necesitan un rendimiento y una potencia punteros. La empresa adoptó una postura radical en un sector que siempre había competido en rendimiento tecnológico, calidad de los gráficos y realismo de los juegos: aspectos que los aficionados a los videojuegos tienen muy en cuenta. Nintendo decidió ofrecer una nueva forma de interacción con los jugadores orientada a un público más vasto. La Wii de Nintendo supuso la introducción en el mercado de una consola tecnológicamente inferior a sus rivales pero que añadía un factor de diversión extra con la tecnología de control por movimiento. Los jugadores podían controlar los juegos con una especie de varita mágica (el mando a distancia de la Wii), sólo tenían que moverse. La consola tuvo un éxito inmediato entre los jugadores ocasionales y superó en ventas a sus rivales, orientadas al tradicional mercado de los jugadores habituales.

El nuevo modelo de negocio de Nintendo tiene las siguientes características: sustitución del segmento de mercado de jugadores habituales por el de jugadores ocasionales, lo que le permitió reducir el rendimiento de la consola y aumentar el factor de diversión con el control por movimiento; eliminación del desarrollo de chips de última generación y mayor uso de componentes de consumo, lo que redujo los costes y le permitió vender la consola a un precio inferior; eliminación de las subvenciones de la consola y percepción de beneficios por cada consola vendida.

ANÁLISIS DEL LIENZO CON EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES

La combinación de las herramientas de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio proporciona una base sólida para el análisis del modelo de negocio desde la perspectiva de la creación de valor, el cliente y la estructura de costes. Aquí proponemos tres perspectivas diferentes (segmento de mercado, propuesta de valor y costes) que son un punto de partida ideal para estudiar el modelo de negocio con el esquema de las cuatro acciones. Los cambios que realices en los puntos de partida te permitirán analizar su impacto en las demás áreas del lienzo de modelo de negocio (consulta también los epicentros de innovación en la pág. 138).

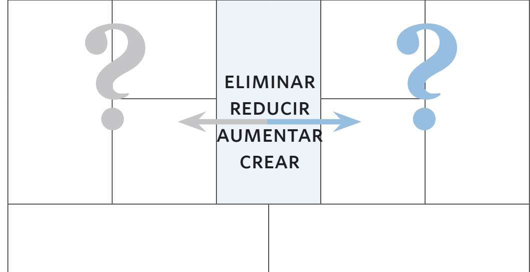
Estudio del impacto sobre los costes



Identifica los elementos más caros de la infraestructura y comprueba qué sucede si los eliminas o reduces. ¿Qué elementos de valor desaparecen? ¿Qué tendrías que hacer para compensar su ausencia? Después, identifica las inversiones en infraestructura que podrías hacer y analiza el valor que añadirían.

- ¿Qué actividades, recursos y asociaciones tienen un coste más elevado?
- ¿Qué sucede si reduces o eliminas alguno de estos factores de coste?
- ¿Cómo podrías reemplazar, con elementos más económicos, el valor perdido al reducir o eliminar los recursos, actividades o asociaciones clave?
- ¿Qué valor crearían las nuevas inversiones planificadas?

Estudio del impacto sobre la propuesta de valor

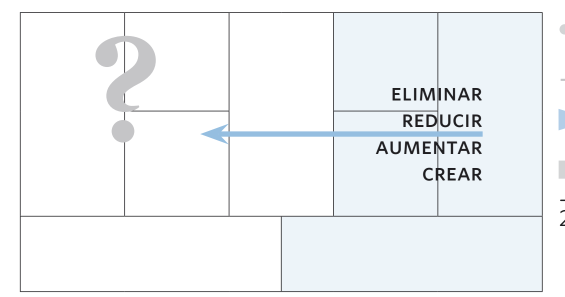


Utiliza las cuatro preguntas del esquema de las cuatro acciones parar iniciar la transformación de la propuesta de valor.

Al mismo tiempo, valora su impacto en los costes y averigua qué elementos deberías o podrías cambiar con relación al valor (canales, relaciones, fuentes de ingresos y segmentos de mercado).

- ¿Qué componentes o servicios menos valiosos podrías eliminar o reducir?
- ¿Qué componentes o servicios se podrían mejorar o crear desde cero para ofrecer una nueva experiencia de cliente?
- ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor a los costes?
- ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor al cliente?

Estudio del impacto sobre los clientes



Aplica las cuatro preguntas del esquema a cada uno de los módulos del modelo de negocio relativos al cliente: canales, relaciones y fuentes de ingresos. Analiza qué sucede en el ámbito de los costes si eliminas, reduces, aumentas o creas elementos de valor.

- ¿En qué nuevos segmentos de mercado podrías centrarte? ¿Qué segmentos podrías reducir o eliminar?
- ¿Qué servicios necesitan realmente los nuevos segmentos de mercado?
- ¿Qué canales de contacto prefieren estos clientes y qué tipo de relación esperan?
- ¿Cómo afectaría a los costes la atención de nuevos segmentos de mercado?

GESTIÓN DE VARIOS MODELOS DE NEGOCIO

Hay visionarios, revolucionarios y provocadores —tanto emprendedores como trabajadores de empresas establecidas— generando modelos de negocio innovadores en todo el mundo. Los emprendedores se enfrentan al reto de diseñar y aplicar con éxito un modelo de negocio nuevo; por su parte, las empresas establecidas se enfrentan a una tarea igual de exigente: cómo aplicar y gestionar nuevos modelos de negocio sin dejar de lado los existentes.

Estudiosos como Constantinos Markides, Charles O'Reilly III y Michael Tushman utilizan un término para referirse a los grupos que vencen este desafío: empresas ambidiestras. La aplicación de un modelo de negocio nuevo en una empresa establecida puede ser muy difícil, ya que el nuevo modelo puede cuestionar o incluso competir con los modelos existentes. Puede que el nuevo modelo necesite una cultura empresarial diferente o que se dirija a posibles clientes que antes la empresa no tenía en cuenta. Esto plantea una pregunta: ¿cómo podemos aplicar modelos de negocio innovadores en empresas ya asentadas?

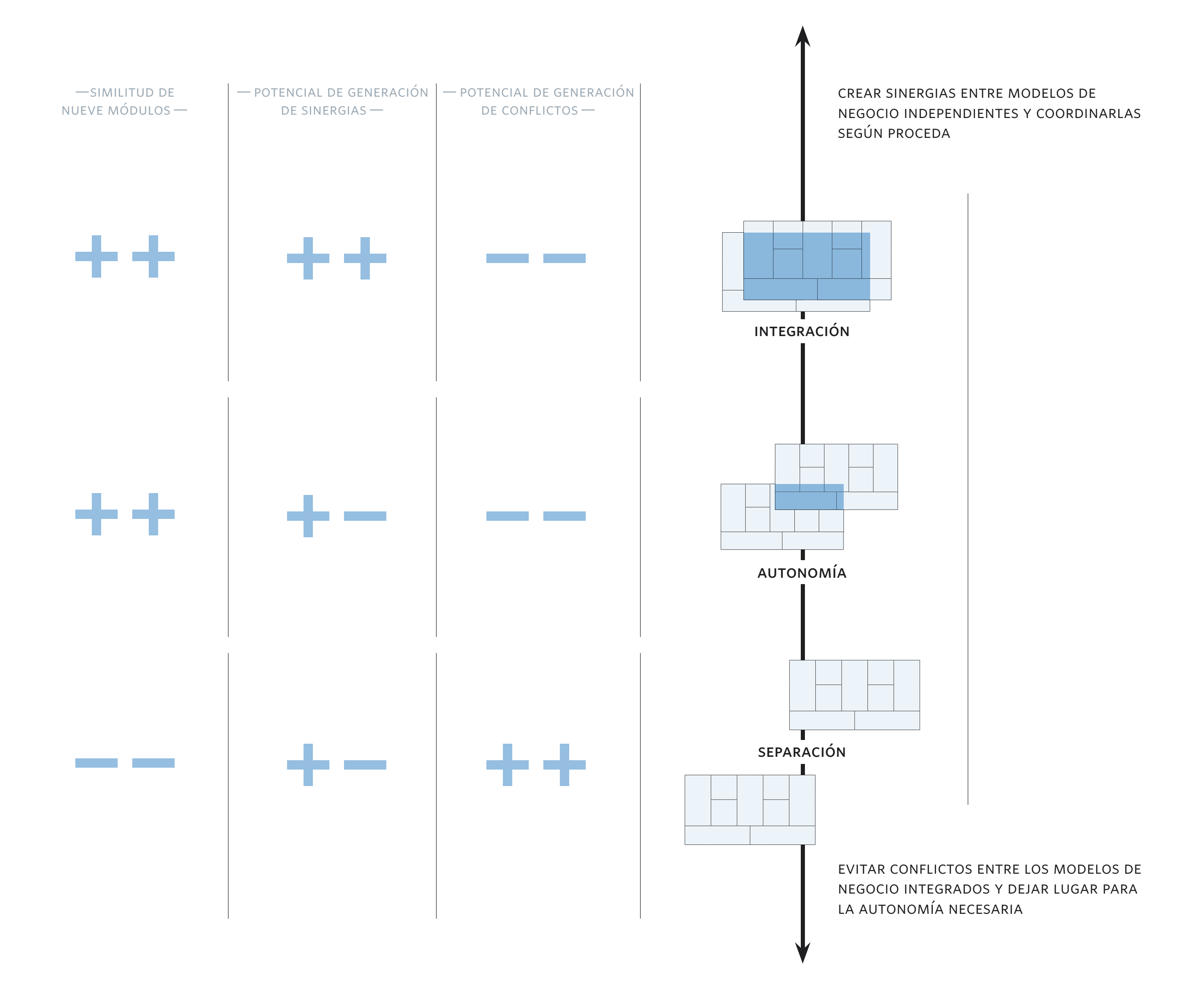
Los estudiosos tienen opiniones divididas. Muchos sugieren la segregación de las nuevas iniciativas de modelo de negocio en entidades independientes. Otros proponen una estrategia menos drástica y argumentan que los modelos de negocio innovadores pueden prosperar en las organizaciones establecidas, tanto en unidades empresariales independientes como en la misma empresa. Constantinos Markides, por ejemplo, propone un esquema de dos variables para determinar cuál es la mejor forma de gestionar los modelos de negocio nuevos y tradicionales de forma simultánea. La primera variable refleja la gravedad del conflicto entre los modelos, mientras que la segunda variable presenta la similitud estratégica. Sin embargo, Constantinos también indica que el éxito no depende únicamente de acertar en la elección de una aplicación integrada o independiente, también es importante la aplicación de dicha opción. Las sinergias, afirma Markides, deberían aprovecharse al máximo aunque se cree una unidad independiente para el nuevo modelo.

El riesgo es otra variable que hay que tener en cuenta a la hora de decantarse por la integración o segregación de un modelo emergente. ¿Es muy elevado el riesgo de que el nuevo modelo afecte negativamente al modelo existente en cuanto a imagen de marca, beneficios o responsabilidad legal?

Durante la crisis de 2008, el grupo financiero ING estuvo a punto de hundirse por culpa de la unidad ING Direct, que proporciona servicios de banca comercial en línea y por teléfono en todo el mundo. De hecho, la gestión que hizo ING de esta unidad era más propia de una iniciativa de marketing que de un modelo de negocio nuevo e independiente que hubiera tenido mejor cabida en una entidad independiente.

Por último, cabe recordar que las elecciones evolucionan con el tiempo. Markides enfatiza que las empresas deberían considerar la posibilidad de una integración por fases o una segregación gradual de los modelos de negocio. En sus inicios, e.Schwab, la filial de internet de Charles Schwab (un corredor de bolsa americano), se estableció como una entidad independiente y, más adelante, se integró en la empresa matriz con muy buenos resultados. Tesco.com, la sucursal de Tesco (el gigante británico de la venta al por menor) en internet, realizó la transición de línea de negocio integrada a unidad independiente con éxito.

En las páginas siguientes recurrimos al lienzo de modelo de negocio para comparar los métodos de integración y segregación con tres ejemplos. La empresa del primer ejemplo, el fabricante de relojes suizo SMH, optó por la integración para el modelo de negocio de Swatch en la década de 1980. La segunda empresa, Nestlé, optó por la segregación cuando sacó al mercado la marca Nespresso. Cuando se escribió este texto, la tercera empresa, el fabricante alemán de automóviles Daimler, aún no había elegido un método para su modelo de alquiler de vehículos car2go.



—SIMILITUD DE NUEVE MÓDULOS—
— POTENCIAL DE GENERACIÓN DE SINERGIAS —
— POTENCIAL DE GENERACIÓN DE CONFLICTOS —
CREAR SINERGIAS ENTRE MODELOS DE NEGOCIO INDEPENDIENTES Y COORDINARLAS SEGÚN PROCEDA
INTEGRACIÓN
AUTONOMÍA
SEPARACIÓN
EVITAR CONFLICTOS ENTRE LOS MODELOS DE NEGOCIO INTEGRADOS Y DEJAR LUGAR PARA LA AUTONOMÍA NECESARIA

MODELO INDEPENDIENTE DE SMH PARA SWATCH

A mediados de la década de 1970, la industria relojera suiza, que siempre había dominado el sector de los relojes, sufrió una terrible crisis. Los fabricantes de relojes japoneses y de Hong Kong habían desbancado a la industria suiza de su posición de liderazgo con los baratos relojes de cuarzo, diseñados para el mercado de baja gama. Los suizos siguieron creando los relojes mecánicos tradicionales para los mercados de gama alta y media, mientras la competencia asiática amenazaba incesante con entrar también en dichos segmentos de mercado.

En los primeros años de la década de 1980, esta presión se intensificó hasta el punto de que la mayoría de los fabricantes suizos, salvo algunas marcas de lujo, estaban al borde de la quiebra. Entonces, G. Hayek asumió el reinado de SMH (que más adelante se llamaría Swatch Group) y reestructuró por completo un grupo improvisado de reciente formación constituido por empresas procedentes de los relojeros suizos más afectados.

Hayek ideó una estrategia según la que SMH ofrecería una marca sólida y en crecimiento en los tres segmentos de mercado: gama baja, gama media y gama de lujo. En ese momento, las empresas suizas acaparaban una cuota del 97 % del mercado de los relojes de lujo; sin embargo, sólo llegaban al 3 % del mercado de gama media y no tenían ninguna representación en el mercado de relojes baratos, dominado por su rival asiático.

El lanzamiento de una marca nueva dirigida al mercado de gama baja era una operación provocadora y arriesgada que despertó temores entre los inversores de que la jugada canibalizase a Tissot, la marca de gama media de SMH. Desde un punto de vista estratégico, la arriesgada idea de Hayek implicaba albergar bajo un mismo techo un modelo de negocio de lujo y un modelo de negocio de bajo coste, con todos los conflictos y renuncias correspondientes. Sin embargo, Hayek insistió en esta estrategia de tres niveles, que promovió el desarrollo de Swatch, un nuevo tipo de reloj asequible, con precios a partir de los 40 dólares americanos.

Las especificaciones del nuevo reloj eran exigentes: un precio ajustado que pueda competir con las ofertas japonesas y, al mismo tiempo, ofrecer calidad suiza, un margen de beneficios adecuado y capacidad para sostener una línea de productos mayor. Estas exigencias obligaron a los ingenieros a renovar por completo el concepto de reloj y de fabricación, ya que no les permitían utilizar sus conocimientos sobre artesanía relojera.

El resultado fue un reloj fabricado con muchos menos componentes. La fabricación se automatizó en gran medida: las molduras reemplazaron a los tornillos, los costes de mano de obra directa se redujeron a menos del 10 % y los relojes se fabricaron en grandes cantidades. Se utilizaron los innovadores conceptos del marketing de guerrilla para sacar el reloj al mercado con varios diseños. Hayek entendió el nuevo producto como una declaración de estilo de vida, no simplemente como una forma barata de saber la hora.

Así fue como nació el reloj Swatch: un producto funcional y moderno de alta calidad a bajo precio. El resto es historia. En cinco años se vendieron 55 millones de relojes Swatch y, en 2006, la empresa celebró un volumen de ventas total superior a los 333 millones de relojes. La elección de SMH de aplicar el modelo de negocio de gama baja es especialmente interesante si tenemos en cuenta su impacto potencial en las marcas de gama alta de SMH. A pesar de representar una cultura de marca y empresarial totalmente diferente, la marca Swatch se estableció como parte de SMH, no como una entidad independiente.

No obstante, SMH tomó la precaución de conceder a todas sus marcas autonomía casi absoluta para las decisiones de marketing y relativas al producto; todas las demás operaciones estaban centralizadas. La fabricación, compra y actividad de I+D se reagruparon en una sola entidad al servicio de todas las marcas de SMH. Actualmente, SMH conserva una estricta política de integración vertical que le proporciona envergadura y la protege de la competencia asiática.

SMH es una organización de integración vertical que tiene los procesos de producción, I+D y RR. HH. centralizados.

Todas las sucursales de SMH son independientes a la hora de tomar decisiones de comunicación de marketing, diseño y producto.

EL MODELO DE ÉXITO DE NESPRESSO

1976
PRIMERA PATENTE REGISTRADA DEL SISTEMA NESPRESSO

1982
ORIENTADO AL MERCADO DE OFICINAS

1986
CREACIÓN DE UNA EMPRESA INDEPEN-DIENTE

1988
REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DEL NUEVO DIRECTOR EJECUTIVO

1991
LANZAMIENTO INTERNACIONAL DE NESPRESSO

1997
LANZAMIENTO DE LA PRIMERA CAMPAÑA PUBLICITARIA

1998
ENFOQUE EN INTERNET. NUEVO DISEÑO DEL SITIO WEB

2006
GEORGE CLOONEY CONTRATADO COMO EMBAJADOR DE NESPRESSO

2000-2008
CRECIMIENTO ANUAL MEDIO SUPERIOR AL 35 %

La marca Nespresso de Nestlé —la empresa alimentaria más grande del mundo, cuyas ventas en 2008 alcanzaron los 101 mil millones de dólares americanos— es otro ejemplo de organización ambidiestra.

Nespresso, que factura más de 1,9 mil millones de dólares al año gracias a las cápsulas monodosis de los mejores cafés, refleja claramente el modelo de negocio ambidiestro. En 1976, Eric Favre, un joven investigador del laboratorio de Nestlé, registró la primera patente del sistema Nespresso. En ese momento, la marca Nescafé de Nestlé dominaba el mercado del café soluble, pero no tenía demasiada fuerza en los segmentos del café tostado y molido. El sistema Nespresso se diseñó para cubrir esta laguna con una máquina y un sistema de cápsulas que ofreciesen un café expreso de alta calidad.

Se creó una unidad interna, dirigida por Favre, para eliminar los problemas técnicos y comercializar el sistema. Tras un pequeño intento fallido de entrar en el mercado de la restauración, Nestlé constituyó en 1986 la entidad Nespresso S. A., una filial en propiedad absoluta que ofrecería el sistema a oficinas con la colaboración de otra *joint venture* de Nestlé con un fabricante de máquinas de café, ya operativa en el mercado empresarial. Nespresso S. A. era totalmente independiente de Nescafé, la consolidada empresa de cafés de Nestlé. Sin embargo, en 1987, las ventas de Nespresso habían caído muy por debajo de las expectativas y la empresa se mantenía a flote únicamente gracias al elevado stock de máquinas de café de calidad.

En 1988, Nestlé contrató a Jean-Paul Gaillard como nuevo director ejecutivo de Nespresso. Gaillard reformó por completo el modelo de negocio de la empresa con dos cambios drásticos. En primer lugar, Nespresso dejó de lado el mercado de oficinas para centrarse en hogares con rentas elevadas y empezó a vender cápsulas de café directamente por correo. Esta estrategia era insólita en Nestlé, que mantenía una tradición de venta en mercados masivos a través de canales minoristas (más adelante, Nespresso introduciría la venta en línea y en tiendas de lujo en ubicaciones exclusivas, como los Campos Elíseos, y abriría sus propias *boutiques* en centros comerciales exclusivos). El modelo tuvo éxito y en la última década Nespresso ha disfrutado de un crecimiento anual medio superior al 35 %.

Resulta interesante identificar las diferencias entre Nespresso y Nescafé. Nescafé se centra en la venta indirecta de café soluble a través de minoristas del mercado masivo, mientras que Nespresso lo hace en la venta directa a consumidores adinerados. Estos enfoques requieren una logística, recursos y actividades totalmente diferentes, por lo que el riesgo de canibalización directa era inexistente. No obstante, esta particularidad también dejaba poco margen para la sinergia entre las dos empresas. El principal conflicto entre Nescafé y Nespresso nació a raíz del elevado consumo de tiempo y recursos que exigía la actividad empresarial hasta que Nespresso empezó a funcionar. Probablemente fue la segregación empresarial la que impidió la cancelación del proyecto Nespresso en los tiempos difíciles.

Pero la historia no termina ahí. En 2004, Nestlé quiso introducir un sistema nuevo que, además de cafés expreso, pudiese hacer también capuchinos y cafés *latté*. Sin duda, la cuestión era encontrar el modelo de negocio y la marca adecuados para lanzar el sistema. ¿O sería preferible crear una empresa nueva, como se hizo con Nespresso? En un principio, la tecnología se desarrolló en Nespresso, aunque los capuchinos y cafés *latté* parecían más orientados al mercado masivo de gama media. Finalmente, Nestlé decidió comercializar una nueva marca, Nescafé Dolce Gusto, e integrar el producto en la estructura organizativa y el modelo de negocio de mercado masivo de Nescafé. Las cápsulas Dolce Gusto están disponibles en la misma estantería que el café soluble Nescafé y en internet, a modo de tributo al éxito en línea de Nespresso.

CARTERA DE MODELOS DE NEGOCIO DE CAFÉ DE NESTLÉ

Nescafé

AsC	AC	PV	RCl	SM
TIENDAS MINORISTAS	PRODUCCIÓN MARKETING	DOLCE GUSTO: MÁQUINAS Y CÁPSULAS DE VARIAS BEBIDAS	VENTA AL POR MENOR TIENDA EN LÍNEA	MERCADO MASIVO
	RC PLANTAS DE FABRICACIÓN CARTERA DE MARCAS	NESCAFÉ: CAFÉ SOLUBLE DE CALIDAD	**C** VENTA AL POR MENOR	

EC	FI
MARKETING Y VENTAS PRODUCCIÓN	VENTA AL POR MENOR (MARGEN DE BENEFICIOS BAJO)

Nespresso

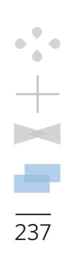
AsC	AC	PV	RCl	SM
FABRICANTES DE MÁQUINAS DE CAFÉ	MARKETING PRODUCCIÓN LOGÍSTICA	DE GAMA ALTA CAFÉ DE CALIDAD DE RESTAURANTE EN EL HOGAR	CLUB NESPRESSO	CASAS OFICINAS
	RC CANALES DE DISTRIBUCIÓN PATENTES DEL SISTEMA MARCA PLANTAS DE PRODUCCIÓN		**C** NESPRESSO.COM BOUTIQUES NESPRESSO CENTRO DE LLAMADAS VENTA AL POR MENOR (MÁQUINAS ÚNICAMENTE) PEDIDO POR CORREO	

EC	FI
FABRICACIÓN MARKETING DISTRIBUCIÓN Y CANALES	PRINCIPALES INGRESOS: CÁPSULAS OTROS: MÁQUINAS Y ACCESORIOS

gama alta (Nespresso)

gama media (Dolce Gusto)

mercado masivo (Nescafé)



MODELO DE NEGOCIO DE CAR2GO DE DAIMLER

Introducción en el mercado de car2go

DESARROLLO DEL CONCEPTO → FASE PILOTO INTERNA → FASE PILOTO INTERNA EXTENDIDA → FASE PILOTO PÚBLICA EN ULM → FASE PILOTO INTERNA EN AUSTIN → FASE PILOTO PÚBLICA EN AUSTIN → ¿QUÉ FORMATO EMPRESARIAL?

Cuando se escribió este texto, nuestro último ejemplo se encontraba aún en fase de desarrollo. Car2go es un nuevo concepto de movilidad creado por el fabricante de automóviles alemán Daimler. Este concepto es un ejemplo de innovación en modelos de negocio complementaria del modelo principal de la empresa matriz en cuanto a fabricación, venta y financiación de vehículos de todo tipo: desde coches de lujo hasta camiones y autobuses.

La principal actividad de Daimler genera unos ingresos anuales superiores a los 136 mil millones de dólares procedentes de la venta de más de dos millones de vehículos. Car2go, por su parte, es una empresa emergente que ofrece a los habitantes de las ciudades un servicio de movilidad a petición que cuenta con una flota de coches Smart repartida por toda la ciudad (Smart es la marca que ofrece los vehículos más pequeños y económicos Daimler). Actualmente, el servicio está en fase de prueba en Ulm (Alemania), uno de los principales centros operativos de Daimler. El modelo de negocio se desarrolló en el departamento de innovación empresarial de Daimler, que se encarga de la articulación de nuevas ideas empresariales y el soporte para su aplicación.

Car2go presenta el esquema siguiente: una flota de coches biplaza Smart Fortwo disponibles en toda la ciudad y que los clientes pueden utilizar en cualquier momento. Una vez que se han registrado, los clientes puede alquilar un coche en el acto (o reservarlo con antelación) para utilizarlo todo el tiempo que lo necesiten. Cuando termina el viaje, el conductor sólo tiene que aparcar el coche en un punto de la ciudad. El alquiler cuesta 0,19 €/minuto, todo incluido, o 9,9 €/hora; el máximo diario es de 49 €. Los clientes pagan una cuota mensual. El concepto es similar al de empresas de *car-sharing* conocidas como Zipcar en Norteamérica y el Reino Unido, con diferencias como la libertad de elegir cualquier plaza de parking, la posibilidad de alquiler en el acto durante el tiempo deseado y una sencilla estructura de precios. Daimler lanzó el servicio car2go, que le pareció un complemento curioso de su actividad principal, en respuesta a la imparable tendencia global hacia la urbanización. Como el modelo de servicios que es, car2go tiene una dinámica totalmente diferente a la tradicional de Daimler y, en comparación, los ingresos que genere probablemente serán bajos durante unos años. Sin embargo, Daimler ha depositado muchas esperanzas en el éxito a largo plazo de car2go.

En la fase piloto, iniciada en octubre de 2008, se pusieron cincuenta coches Fortwo a disposición de unos quinientos empleados del centro de investigación de Daimler en Ulm. Estos quinientos clientes, sumados a doscientos familiares, participaron como clientes iniciales. El objetivo era comprobar los sistemas técnicos, obtener datos sobre la aceptación y el comportamiento de los usuarios y hacer una especie de prueba en carretera del servicio. En febrero de 2009 se amplió la prueba piloto con empleados de los puntos de servicio y venta de Mercedes-Benz y otras filiales de Daimler, y el número de vehículos se aumentó a cien. A finales de marzo, se realizó una prueba pública con doscientos vehículos y car2go ofreció sus servicios a los turistas y los 120.000 residentes de Ulm.

Al mismo tiempo, Daimler anunció una prueba piloto en Austin (Texas), cuya población asciende a 750.000 habitantes. Como en la primera fase de la prueba alemana, car2go empezará con un grupo limitado de usuarios (empleados de la ciudad, por ejemplo) para después abrirse al público general. Estas pruebas piloto pueden entenderse como prototipos de un modelo de negocio (pág. 160). Actualmente, se está definiendo el formato empresarial del prototipo de modelo de negocio de car2go.

Cuando se escribió este texto, Daimler aún no había decidido si debía integrar car2go internamente o establecerla como una empresa independiente. Daimler empezó con un diseño de modelo de negocio seguido de una prueba de concepto in situ y postergó la decisión hasta que fuese posible evaluar la relación de car2go con su principal actividad empresarial.

Método gradual de Daimler para la innovación en modelos de negocio:

Fase 1: *Diseño del modelo de negocio en el departamento de innovación de Daimler*
Fase 2: *prueba de campo del concepto realizada por el departamento de innovación de Daimler*
Fase 3: *decisión de la estructura organizativa del nuevo modelo de negocio (integración o segregación) según la relación establecida con la actividad principal*

Daimler

Bloque	Contenido
AsC	FABRICANTES DE PIEZAS PARA COCHES
AC	FABRICACIÓN DISEÑO
RC	PLANTAS DE VEHÍCULOS PROPIEDAD INTELECTUAL MARCAS
PV	COCHES, CAMIONES, FURGONETAS, AUTOBUSES, SERVICIOS FINANCIEROS (POR EJEMPLO, MARCAS MERCEDES)
RCl	MARCAS DE GAMA ALTA PRINCIPALMENTE
C	CONCESIONARIOS EQUIPO COMERCIAL
SM	MERCADO MASIVO
EC	MARKETING Y VENTAS FABRICACIÓN I+D
FI	VENTA DE VEHÍCULOS FINANCIACIÓN DE VEHÍCULOS

car2go

Bloque	Contenido
AsC	GOBIERNO DE LA CIUDAD
AC	GESTIÓN DE LA FLOTA GESTIÓN TELEMÁTICA LIMPIEZA
RC	EQUIPO DE SERVICIO SISTEMAS TELEMÁTICOS FLOTA DE VEHÍCULOS SMART FORTWO
PV	TRANSPORTE URBANO INDIVIDUAL SIN COCHE EN PROPIEDAD
RCl	REGISTRO ÚNICO
C	CAR2GO.COM TELÉFONO MÓVIL APARCAMIENTOS CAR2GO TIENDAS CAR2GO RECOGIDA/ ENTREGA EN CUALQUIER PUNTO
SM	HABITANTES DE CIUDADES
EC	GESTIÓN DE SISTEMAS GESTIÓN DE LA FLOTA
FI	TARIFA POR HORA: 9,90 € (TODO INCLUIDO)

mejorar




inventar

Pro

ceso

Proceso de diseño de modelos de negocio

En este capítulo se ligan los conceptos y las herramientas del libro con el fin de simplificar la tarea de configuración y puesta en marcha de una iniciativa de diseño de modelo de negocio. Proponemos un proceso de diseño de modelo de negocio genérico que podrás adaptar a las necesidades específicas de tu empresa.

Los proyectos de diseño son únicos y, como tales, entrañan diferentes desafíos, obstáculos y factores de éxito. Cada empresa empieza en un punto distinto y tiene un contexto y unos objetivos específicos a la hora de abordar un tema tan fundamental como su modelo de negocio. Algunas empresas pueden hacerlo como respuesta a una situación de crisis; otras, porque buscan nuevas vías de crecimiento; otras, porque están en modo *startup*, y otras, porque quieren comercializar un nuevo producto o una tecnología nueva.

El proceso que describimos aquí ofrece un punto de partida que casi cualquier empresa puede hacer suyo y personalizar. Este proceso tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Primero, se ofrece una descripción general de cada una de las fases, que después se estudian desde la perspectiva de la empresa consolidada, ya que la innovación en modelos de negocio en empresas que ya tienen uno o varios modelos de negocio en marcha está sujeta a más factores.

La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y crear un mercado totalmente nuevo.

En las empresas asentadas, los esfuerzos de innovación en modelos de negocio suelen reflejar el modelo y la estructura organizativa existentes. Por lo general, el esfuerzo nace de una de las cuatro iniciativas siguientes: la crisis del modelo de negocio existente (en algunos casos, una experiencia próxima a la muerte); el ajuste, la mejora o la defensa del modelo existente con el fin de adaptarlo a un entorno cambiante; la comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios, o la preparación para el futuro mediante la búsqueda y la comprobación de modelos de negocio completamente nuevos que podrían reemplazar a los existentes.

Innovación y diseño de modelos de negocio

Satisfacción del mercado: satisfacer una necesidad desatendida del mercado *(por ejemplo Tata car, NetJets, GrameenBank, Lulu.com)*

Comercialización: comercializar una tecnología, producto o servicio nuevo, o explotar una propiedad intelectual existente *(por ejemplo Xerox 914, Swatch, Nespresso, Red Hat)*

Mejora del mercado: mejorar o desbaratar un mercado existente *(por ejemplo Dell, EFG Bank, Wii de Nintendo, IKEA, Bharti Airtel, Skype, Zipcar, Ryanair, amazon.com, better place)*

Creación de un mercado: crear un tipo de negocio totalmente nuevo *(por ejemplo Diners Club, Google)*

RETOS

- Encontrar el modelo adecuado
- Comprobar el modelo antes de su aplicación en el mundo real
- Persuadir al mercado para que adopte el nuevo modelo
- Adaptar el modelo constantemente en función de la respuesta del mercado
- Gestionar los puntos de incertidumbre

Factores específicos de las organizaciones consolidadas

Reactivo: nace a raíz de una crisis con el modelo de negocio existente *(por ejemplo IBM en la década de 1990, la Wii de Nintendo, los motores de reacción de Rolls Royce)*

Adaptativo: ajuste, mejora o defensa del modelo de negocio existente *(por ejemplo el servicio comes with music de Nokia, innovación abierta de P&G, Hilti)*

Expansionista: lanzamiento de una tecnología, producto o servicio nuevo *(por ejemplo Nespresso, Xerox 914 en la década de 1960, iPod/ iTunes)*

Proactivo/exploratorio: preparación para el futuro *(por ejemplo car2go de Daimler, Amazon Web Services)*

RETOS

- Generar mercado para nuevos modelos
- Coordinar los modelos antiguos y nuevos
- Gestionar los intereses creados
- Centrarse en los resultados a largo plazo

Actitud de diseño

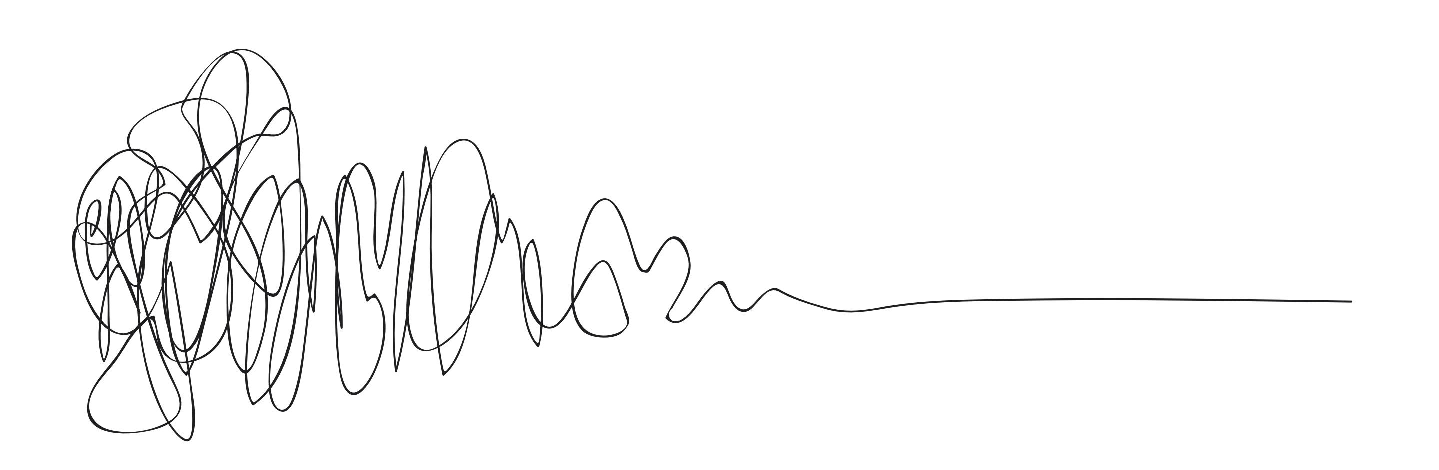
La coincidencia no suele desempeñar ningún papel en la innovación en modelos de negocio, aunque la innovación tampoco es exclusiva del genio creativo. La innovación se puede gestionar, estructurar en procesos y utilizar para aprovechar el potencial creativo de toda una organización.

El reto que plantea la innovación en modelos de negocio es su falta de orden e imprevisibilidad, a pesar de los intentos de aplicación de un proceso. Para innovar es necesario tener capacidad para gestionar la ambigüedad y los puntos de incertidumbre hasta llegar a una solución adecuada, lo que requiere tiempo. Los participantes deben estar dispuestos a invertir mucho tiempo y energía estudiando las diferentes posibilidades sin precipitarse en la elección de una solución. Probablemente la recompensa por el tiempo invertido vendrá en forma de un nuevo modelo de negocio sólido que garantice el crecimiento futuro.

Este enfoque se conoce como «actitud de diseño» y no tiene nada que ver con la actitud de toma de decisiones prevalente en la gestión empresarial tradicional. Fred Collopy y Richard Boland, de la Weatherhead School of Management, explican este punto con elocuencia en su artículo «Design Matters» [«El diseño importa»] del libro *Managing as Designing*. Los autores afirman que la actitud de toma de decisiones asume que es fácil encontrar alternativas y que la dificultad estriba en la elección de la alternativa adecuada. Sin embargo, la actitud de diseño asume que la dificultad reside en el diseño de una alternativa adecuada y que, una vez que se ha conseguido, la elección de la alternativa es una tarea trivial (pág. 164).

Esta distinción es especialmente relevante para la innovación de modelos de negocio: un análisis en profundidad no siempre tiene como resultado un modelo de negocio nuevo y satisfactorio. El mundo está lleno de ambigüedades e incertidumbre, por eso es más probable obtener un modelo de negocio sólido si se lleva a cabo un proceso de exploración y creación de prototipos de muchas posibilidades, propio de la actitud de diseño. La exploración consiste en una combinación oportunista y desordenada de estudios de mercado, análisis, creación de prototipos de modelo de negocio y generación de ideas. La actitud de diseño es mucho menos lineal y estricta que la actitud de toma de decisiones, que se centra en el análisis, la toma de decisiones y la optimización. No obstante, la búsqueda de nuevos y competitivos modelos de crecimiento exige un planteamiento de diseño.

Damien Newman, de la empresa de diseño Central, plasmó la actitud de diseño con claridad en una imagen que bautizó como *design squiggle* (garabato de diseño). Este garabato refleja las características del proceso de diseño: es vacilante, desordenado y oportunista hasta que, cuando el diseño se ha madurado, se centra en un solo punto definido.



Fuente: Adaptado de Damien Newman, Central

Cinco fases

El proceso de diseño de modelos de negocio que proponemos tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Como ya hemos dicho, la progresión a través de estas fases no suele ser tan lineal como se indica en la tabla de la derecha. En concreto, las fases de comprensión y diseño suelen discurrir en paralelo: puedes empezar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares para el modelo de negocio, en la fase de comprensión. Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión.

Para terminar, la última fase (gestión) consiste en la administración constante del modelo de negocio. En el entorno actual, es preferible asumir que la mayoría de los modelos de negocio, incluso los que triunfan, tienen una vida útil corta. Si tenemos en cuenta la inversión que supone para una empresa la generación de un modelo de negocio, resulta lógico ampliar su vida útil mediante una gestión y un desarrollo continuados, hasta que necesite una reforma completa. La gestión de la evolución del modelo revelará qué componentes siguen siendo relevantes y cuáles se han quedado obsoletos.

A continuación se indica, para cada una de las fases del proceso, el objetivo, el enfoque, la descripción y el apartado de *Generación de modelos de negocio* donde se aporta información al respecto. Después, profundizaremos en el estudio de las cinco fases y explicaremos cómo pueden cambiar las circunstancias y el enfoque cuando se trabaja con el modelo de negocio de una empresa establecida.

OBJETIVO

ENFOQUE

DESCRIPCIÓN

APARTADOS DEL LIBRO



Movilización

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito

Preparación del escenario

Reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. Informa sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Narración de historias (pág. 170)



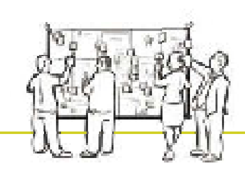
Comprensión

Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

Inmersión

Reúnete con el equipo de diseño del modelo de negocio y revisad bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopila información, entrevista a expertos, estudia a los clientes potenciales e identifica los problemas y necesidades.

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Patrones de modelo de negocio (pág. 52)
- Aportaciones de clientes (pág. 126)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Escenarios (pág. 180)
- Entorno del modelo de negocio (pág. 200)
- Evaluación de modelos de negocio (pág. 212)



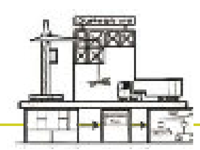
Diseño

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado

Análisis

Convierte la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, selecciona el diseño que mejor cumpla las expectativas.

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Patrones de modelo de negocio (pág. 52)
- Ideación (pág. 134)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Creación de prototipos (pág. 160)
- Escenarios (pág. 180)
- Evaluación de modelos de negocio (pág. 212)
- Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul (pág. 226)
- Gestión de varios modelos de negocio (pág. 232)



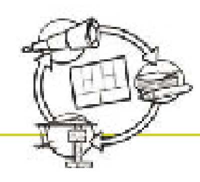
Aplicación

Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio

Ejecución

Aplica el diseño de modelo de negocio seleccionado.

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Narración de historias (pág. 170)
- Gestión de varios modelos de negocio (pág. 232)



Gestión

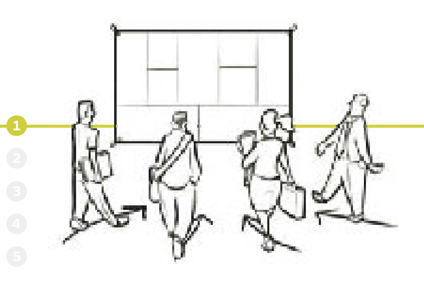
Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

Evolución

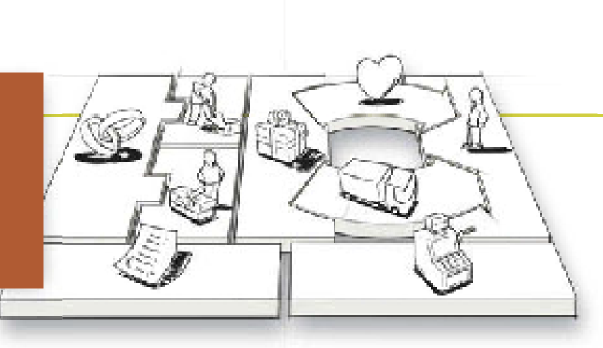
Estructura el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Escenarios (pág. 180)
- Entorno del modelo de negocio (pág. 200)
- Evaluación de modelos de negocio (pág. 212)





Lienzo



Movilización

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito

ACTIVIDADES

- Definición de los objetivos del proyecto
- Comprobación de las ideas preliminares para el negocio
- Planificación
- Formación de un equipo

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Personas, experiencia y conocimientos adecuados

PRINCIPALES PELIGROS

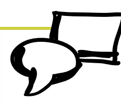
- Sobrevaloración de las ideas iniciales

Las principales actividades de esta primera fase son la definición de los objetivos del proyecto, la comprobación de las ideas preliminares, la planificación del proyecto y la formación de un equipo.

El método utilizado para definir los objetivos varía en función del proyecto, pero suele incluir tareas como el establecimiento de las bases, el ámbito del proyecto y los objetivos principales. La planificación inicial debería abarcar las primeras fases de un proyecto de diseño de modelo de negocio: movilización, comprensión y diseño. Las fases de aplicación y gestión dependen en gran medida del resultado de estas tres fases (es decir, la dirección del modelo de negocio), por lo que deben planificarse posteriormente.

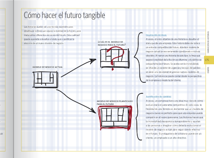
En esta primera fase, la formación del equipo del proyecto y el acceso a las personas y la información adecuadas son tareas vitales. Si bien no existen reglas para la formación del equipo ideal (recuerda que cada proyecto es único), es conveniente reunir a personas con amplia experiencia en gestión y en el sector, ideas nuevas, redes personales pertinentes y un profundo compromiso con la innovación en modelos de negocio. Para empezar, durante la fase de movilización, es recomendable realizar algunas comprobaciones preliminares de la idea básica. No obstante, y dado que el potencial de una idea depende enormemente de la elección del modelo de negocio adecuado, es más fácil decirlo que hacerlo. ¿Quién se habría imaginado que Skype, cuando saltó al mercado, se convertiría en el operador de llamadas internacionales más grande del mundo?

En cualquier caso, establece el lienzo de modelo de negocio como idioma común para el proceso de diseño. Esto te ayudará a estructurar y presentar las ideas preliminares de forma más eficaz y a mejorar la comunicación. También puedes crear una historia que te permita comprobar las diferentes ideas para el modelo de negocio. Sin duda, uno de los peligros de la fase de movilización es que tendemos a sobrevalorar el potencial de las ideas iniciales del modelo





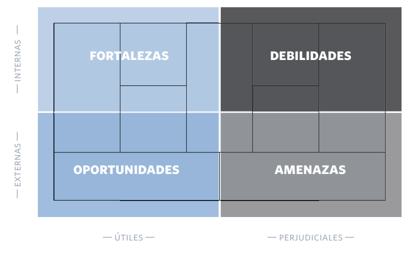


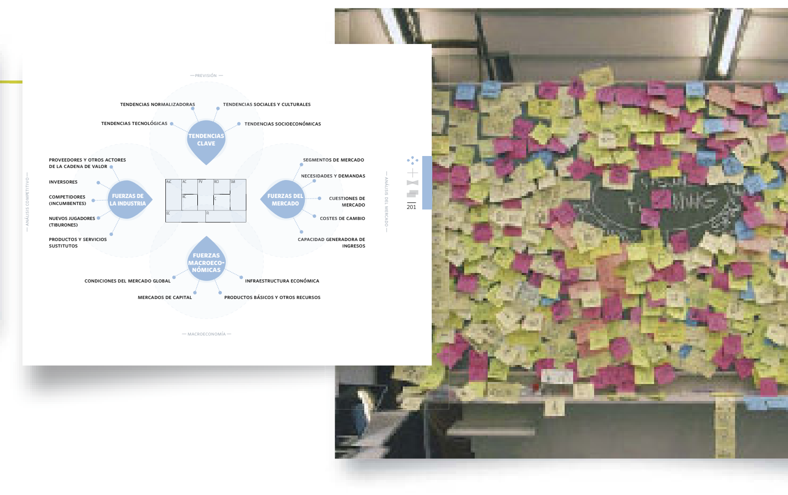
de negocio, lo cual puede derivar en una mentalidad cerrada y limitar la exploración de otras posibilidades. Intenta paliar este riesgo contrastando siempre las ideas nuevas con personas que tengan una formación diferente. También podrías organizar una sesión *kill/thrill* en la que todos los participantes deban realizar un *brainstorming* de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea no funcionará *(kill)* y, después, otro *brainstorming* de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea será un éxito *(thrill)*. Este método es perfecto para comprobar el valor real de una idea.

Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- *Legitimidad del proyecto.* Cuando se trabaja con empresas establecidas, la legitimidad del proyecto es un factor clave para el éxito. Los proyectos de diseño de modelos de negocio afectan a personas de diferentes unidades empresariales, por lo que es indispensable que la junta directiva o la alta dirección demuestren un compromiso fuerte y visible para conseguir la cooperación de diferentes unidades. Una forma sencilla de conferir legitimidad al proyecto y conseguir un patrocinio visible consiste en implicar, desde el primer momento, a un miembro respetado de la alta dirección.
- *Gestión de los intereses creados.* Toma la precaución de identificar y gestionar los intereses creados en la empresa. No todos los miembros de la empresa quieren reinventar el modelo de negocio actual. De hecho, puede que este esfuerzo de diseño represente una amenaza para algunos.
- *Equipo interdisciplinar.* Tal como se comentó (pág. 143), el equipo ideal para desarrollar un modelo de negocio está formado por personas procedentes de diferentes unidades de la empresa y con diferentes funciones (por ejemplo, marketing, finanzas o TI), grados de experiencia y trayectorias profesionales, etc. La diversidad de perspectivas ayuda a obtener ideas mejores y aumenta las posibilidades de éxito de la empresa. Un equipo interdisciplinario te ayudará a identificar y superar los posibles obstáculos a la reinvención en las fases iniciales del juego, así como a conseguir el apoyo de los demás.
- *Orientación de los responsables de las decisiones.* Deberías prever una inversión de tiempo considerable en la orientación y formación de los responsables de la toma de decisiones sobre modelos de negocio, su importancia y el proceso de innovación y diseño. Este punto es clave para conseguir su apoyo y vencer la resistencia a lo desconocido o incomprendido. En función del estilo de gestión de la empresa, quizá no sea recomendable recalcar demasiado los aspectos conceptuales de los modelos de negocio. Opta por la vía práctica y difunde el mensaje con historias e imágenes, en vez de con conceptos y teoría.







Comprensión

Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

ACTIVIDADES

- Análisis del entorno
- Estudio de los clientes potenciales
- Entrevistas con expertos
- Estudio de los intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos)
- Recopilación de ideas y opiniones

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Conocimiento exhaustivo de los posibles mercados
- Superación de las barreras tradicionales que definen los mercados objetivo

PRINCIPALES PELIGROS

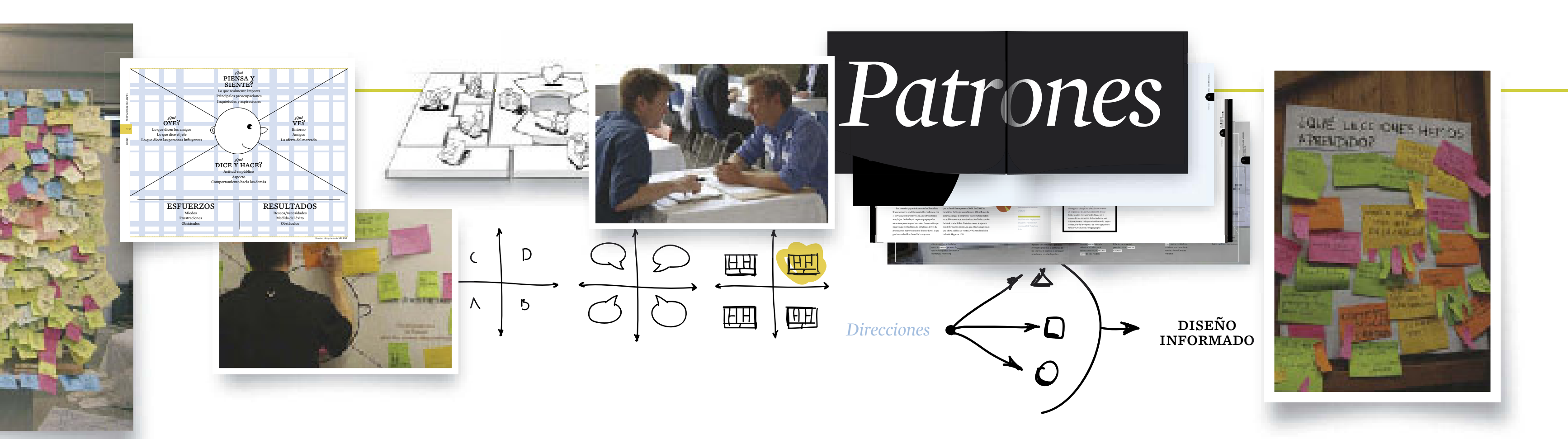
- Alejamiento de los objetivos a causa de una investigación excesiva
- Investigación sesgada debido a un vínculo previo con una idea de negocio

En esta segunda fase se profundiza en la comprensión del contexto en que se aplicará el modelo de negocio.

El análisis del entorno de modelo de negocio es una combinación de actividades que van desde estudios de mercado hasta el estudio y la participación de clientes, entrevistas con expertos en el campo o el esbozo de modelos de negocio rivales. El equipo del proyecto debería sumergirse en los materiales y las actividades necesarios para conocer en profundidad el espacio de diseño del modelo de negocio.

Sin embargo, el análisis conlleva inevitablemente el riesgo de una investigación excesiva. Advierte al equipo sobre este riesgo y asegúrate de que todos intentan evitar el exceso. La parálisis del análisis también se puede evitar con la creación de prototipos de modelo de negocio al principio del proceso (consulta el apartado «Creación de prototipos» en la pág. 160). Este método tiene la ventaja de que te permite obtener *feedback* de forma inmediata. Como ya hemos dicho, la investigación, la comprensión y el diseño van de la mano y las líneas que los separan no siempre están claras.

Una de las áreas que requiere especial atención durante el proceso de investigación es la profundización en el conocimiento del cliente. Puede parecer obvio, pero es frecuente que no se tenga al cliente en cuenta, sobre todo en los proyectos que están basados en la tecnología. El mapa de empatía con el cliente (pág. 131) puede ser una herramienta útil para organizar el estudio del cliente. Una de las dificultades más habituales es que el segmento de mercado no siempre está bien definido desde el principio; es posible que en varios

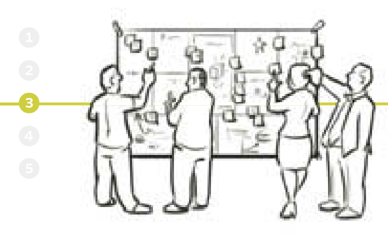


mercados se pueda aplicar una tecnología en busca de un problema que hay que solucionar.

En esta fase, cuestionarse las premisas del sector y los patrones de modelos de negocio establecidos es una de las clave del éxito. La industria de las videoconsolas creaba y vendía consolas subvencionadas con tecnología puntera hasta que la Wii de Nintendo dio un giro a las premisas más extendidas (pág. 82). Esta transgresión de las premisas implica la exploración del potencial del segmento inferior de los mercados establecidos, tal como señala Scott Anthony en su libro *The Silver Lining*. Cuando analices el entorno y evalúes las tendencias, los mercados y la competencia, recuerda que la semilla de la innovación puede germinar en cualquier lugar. Además, en la fase de comprensión debes buscar aportaciones de diferentes fuentes, clientes incluidos, de forma activa. Solicita otra opinión sobre los esbozos del lienzo de modelo de negocio para comprobar si el modelo de negocio está bien encaminado. No obstante, recuerda que las ideas rompedoras pueden encontrarse con una fuerte oposición.

Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- *Trazado/evaluación de los modelos de negocio existentes.* Las empresas establecidas parten de modelos de negocio existentes. Es preferible trazar y evaluar el modelo de negocio actual en talleres independientes donde participen empleados de toda la empresa, al tiempo que se recopilan ideas y opiniones sobre nuevos modelos de negocio. De esta manera, obtendrás varias perspectivas sobre los puntos débiles y fuertes del modelo de negocio y se generarán las primeras ideas para modelos nuevos.
- *Desafío del statu quo.* Lo más complicado es atreverse a mirar más allá del modelo de negocio y los patrones de modelo de negocio actuales, ya que el statu quo suele ser el resultado del éxito en el pasado y, como tal, está muy arraigado en la cultura empresarial.
- *Búsqueda fuera de la cartera de clientes actual.* Si tu objetivo es encontrar nuevos modelos de negocio lucrativos, es importante que no te limites a la cartera de clientes actual. La fuente de beneficios del futuro podría estar en cualquier sitio.
- *Demostración del progreso.* Un análisis excesivo podría interpretarse como una falta de productividad y, por lo tanto, hacer que pierdas el apoyo de la alta dirección. Comenta las aportaciones de los clientes o muestra algunos esbozos de modelos de negocio basados en los resultados de la investigación para demostrar tu progreso.



Lienzo

Patrones

Diseño

Estrategia

Diseño

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado

ACTIVIDADES

- Sesión de *brainstorming*
- Creación de prototipos
- Pruebas
- Selección

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Colaboración con personas de toda la empresa
- Capacidad para ver más allá del statu quo
- Exploración de varias ideas de modelo de negocio

PRINCIPALES PELIGROS

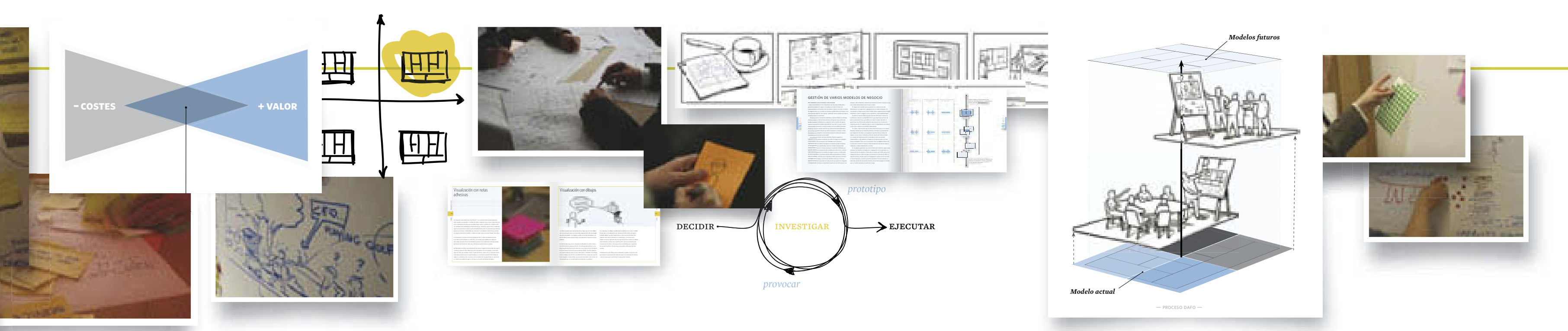
- Atenuación o rechazo de las ideas atrevidas
- Enamorarse de las ideas demasiado rápido

Los principales desafíos de la fase de diseño son la generación y adopción de modelos nuevos y atrevidos. Aquí, la clave del éxito es un pensamiento expansionista. Durante la fase de ideación, los miembros del equipo deben desarrollar la capacidad de ignorar el statu quo (modelos de negocio y patrones actuales) para así poder generar ideas rompedoras. También es esencial adoptar una actitud de diseño orientada al análisis. Los equipos deben tomarse el tiempo necesario para explorar varias ideas, ya que así aumentarán las posibilidades de encontrar alternativas mejores.

Intenta no enamorarte de las ideas demasiado rápido. Reflexiona sobre las diferentes opciones de modelo de negocio antes de elegir el modelo que quieres aplicar. Juega con varios modelos de asociación, busca fuentes de ingresos alternativas y estudia el valor de diversos canales de distribución. Experimenta con varios patrones de modelo de negocio (pág. 52) para descubrir y analizar nuevas posibilidades.

Crea una historia con cada uno de los modelos de negocio potenciales y pide *feedback* sobre tu forma de contarla antes de exponerla ante expertos externos o posibles clientes para poner el modelo a prueba. Esto no significa que debas modificar el modelo en función de los comentarios que recibas. Escucharás comentarios como «no funcionará, los clientes no lo necesitan», «no es factible, va contra la lógica de la industria» o «el mercado no está preparado», pero éstos no son más que indicadores de posibles barreras, no obstáculos. Un análisis más profundo podría ayudarte a perfeccionar el modelo.

La cruzada de Iqbal Quadir para que la telefonía móvil llegase a la población rural de Bangladesh a finales de la década de 1990 es un claro ejemplo. La mayoría de los expertos del sector rechazaban esta idea, con el argumento de que los habitantes pobres tenían necesidades más básicas y no pagarían



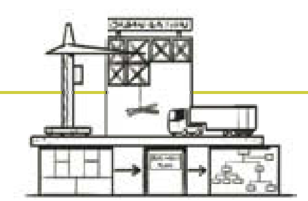
por un teléfono móvil. Sin embargo, la consulta y el establecimiento de contactos fuera del sector de las telecomunicaciones tuvo como fruto la asociación con la entidad de microfinanzas Grameen Bank, que pasó a ser la piedra angular del modelo de negocio de Grameenphone. Contrariamente a lo que opinaban los expertos, los vecinos estaban dispuestos a pagar por la conexión móvil y Grameenphone se convirtió en el principal proveedor de telecomunicaciones de Bangladesh.

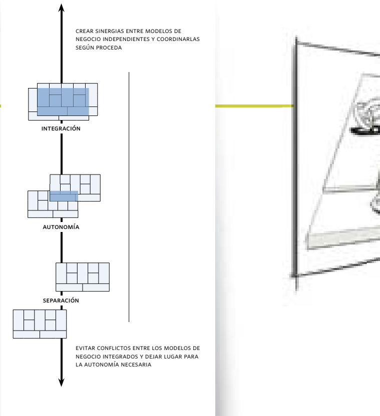
Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

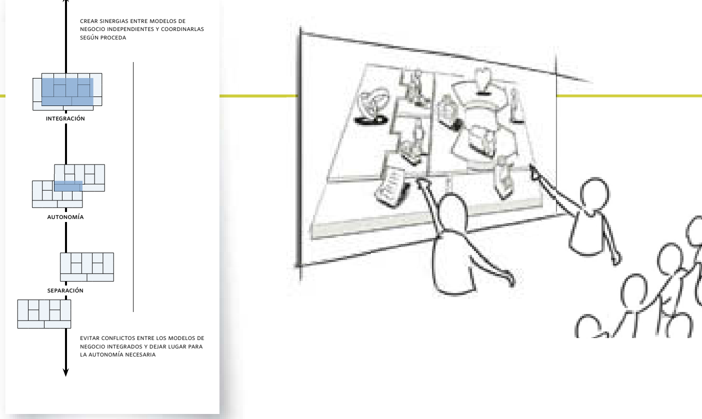
- *Evita suavizar las ideas atrevidas.* Las empresas establecidas tienden a aplacar las ideas de modelo de negocio atrevidas. En este caso, el reto es defender su osadía y, al mismo tiempo, asegurarse de que no se encontrarán con grandes obstáculos.

Quizá un esquema de los riesgos y las recompensas de cada modelo te podría ayudar a conseguir este equilibrio. Este esquema podría incluir algunas preguntas: ¿cuál es el potencial de beneficios/pérdidas? Describe los posibles conflictos con las unidades empresariales actuales. ¿Cómo afectaría a la marca? ¿Cómo reaccionarán los clientes actuales? Este enfoque podría ayudarte a aclarar y gestionar los puntos de incertidumbre de cada modelo. Cuanto más atrevido sea el modelo, mayor será el nivel de incertidumbre. Si defines los puntos de incertidumbre con claridad (nuevos mecanismos de fijación de precios, nuevos canales de distribución, etc.), podrás crear un prototipo y comprobar su comportamiento en el mercado y ver cómo funcionará el modelo una vez que se ponga en marcha.

- *Diseño colaborativo.* También puedes aumentar las posibilidades de que se adopten ideas atrevidas, y posteriormente se apliquen, formando un equipo de diseño muy variopinto. Colabora con personas de diferentes unidades empresariales, que ocupen puestos diferentes en la jerarquía empresarial y que tengan especialidades distintas. La integración de los comentarios y las preocupaciones de toda la empresa en el diseño te permitirá anticipar, y posiblemente superar, las barreras a la aplicación.
- *Convivencia de lo antiguo con lo nuevo.* Una de las grandes cuestiones que plantea el diseño es si los modelos de negocio antiguos y nuevos se deberían separar o integrar en un mismo modelo. Las posibilidades de éxito están muy supeditadas a una elección correcta (consulta el apartado «Gestión de varios modelos de negocio» en la pág. 232).
- *No te centres en los resultados a corto plazo.* Evita centrarte en ideas que tengan un elevado potencial para generar ingresos el primer año. Las empresas grandes, en concreto, pueden experimentar un crecimiento enorme. Una empresa cuyas ventas asciendan a cinco mil millones de dólares anuales, por ejemplo, podría generar doscientos millones en ingresos nuevos con un crecimiento de tan sólo el 4 %. Son pocos los modelos de negocio innovadores que pueden generar estos ingresos durante el primer año (para hacerlo, necesitarían captar 1,6 millones de clientes nuevos que paguen una cuota anual de 125 dólares). Por esta razón, la exploración de nuevos modelos de negocio requiere una perspectiva a largo plazo, pues de lo contrario la empresa podría dejar pasar muchas oportunidades de crecimiento futuro. ¿Cuánto crees que ganó Google el primer año?







Aplicación

Aplicación efectiva del prototipo
de modelo de negocio





ACTIVIDADES

- Comunicación e implicación
- Ejecución

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos
- Capacidad y voluntad para adaptar el modelo de negocio con rapidez
- Organización de los modelos de negocio antiguos y nuevos

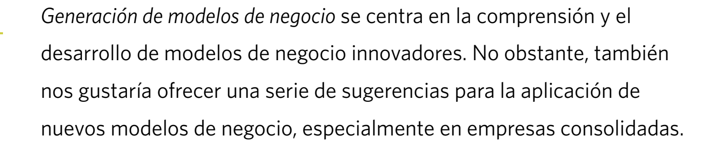
PRINCIPALES PELIGROS

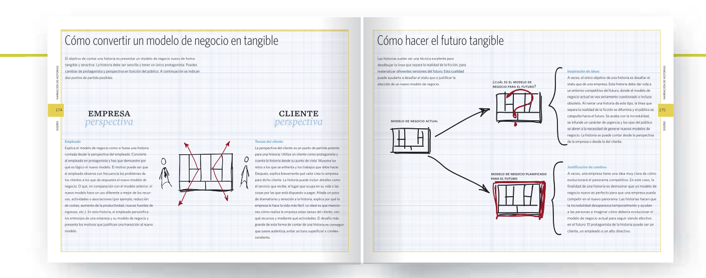
- Aceleración débil o ausente

Generación de modelos de negocio se centra en la comprensión y el desarrollo de modelos de negocio innovadores. No obstante, también nos gustaría ofrecer una serie de sugerencias para la aplicación de nuevos modelos de negocio, especialmente en empresas consolidadas.

Una vez que tengas el diseño final del modelo de negocio, es el momento de ponerlo en marcha. Para ello, tendrás que definir todos los proyectos relacionados, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etc. La fase de aplicación suele formar parte del plan de negocio y redactarse en un documento de gestión de proyectos.

En esta fase, presta especial atención a la gestión de los puntos de incertidumbre: compara las previsiones de riesgos y recompensas con los resultados reales. También deberías desarrollar mecanismos que te permitan adaptar el modelo de negocio rápidamente en función de la respuesta del mercado.

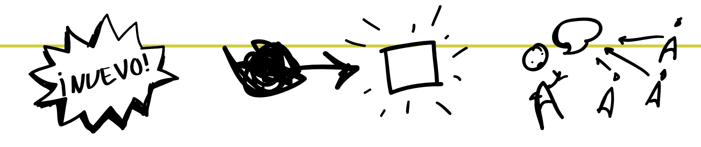



Cómo convertir un modelo de negocio en tangible

EMPRESA
perspectiva

CLIENTE
perspectiva

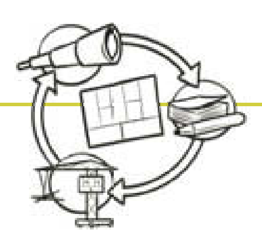
Cómo hacer el futuro tangible



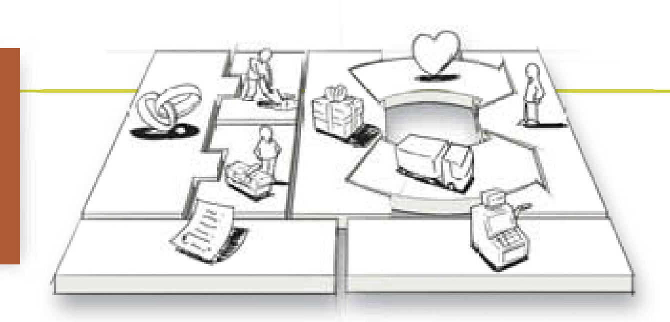
Por ejemplo, cuando Skype empezó a tener éxito y a registrar miles de usuarios nuevos cada día, se vio obligada a desarrollar inmediatamente mecanismos para gestionar con eficiencia los comentarios y las quejas de los usuarios. De lo contrario, los gastos y la insatisfacción de los usuarios habrían llevado a la empresa a la quiebra.

Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- *Gestión proactiva de las barreras.* El elemento que más contribuye al aumento de las probabilidades de éxito de un modelo de negocio nuevo existe mucho antes de la aplicación del modelo. Nos referimos a la participación de personas procedentes de todas las unidades de la empresa en las fases de movilización, comprensión y diseño. Este método colaborativo te permitirá obtener apoyo y descubrir los obstáculos incluso antes de planificar la aplicación del nuevo modelo. La participación interdisciplinaria y activa te permite abordar directamente las cuestiones relacionadas con el nuevo modelo de negocio antes de planificar su aplicación.
- *Patrocinio del proyecto.* Otro de los elementos fundamentales para el éxito es el apoyo incondicional y visible de su patrocinador, lo cual resalta la importancia y legitimidad del esfuerzo de diseño del modelo de negocio. Ambos elementos son cruciales para evitar que los intereses creados estropeen la correcta aplicación de un modelo de negocio nuevo.
- *Convivencia de los modelos antiguo y nuevo.* También es importante crear la estructura organizativa adecuada para el nuevo modelo de negocio (consulta el apartado «Gestión de varios modelos de negocio» en la pág. 232). ¿Debería constituirse como una entidad independiente o como una unidad empresarial dentro de la empresa matriz? ¿Aprovechará los recursos que comparte con un modelo de negocio existente? ¿Adoptará la cultura empresarial de la empresa matriz?
- *Campaña de comunicación.* Por último, para anunciar el nuevo modelo de negocio, debes realizar una campaña de comunicación interna que tenga mucha visibilidad y utilice varios canales. La campaña te ayudará a contrarrestar el miedo a lo nuevo que pueda existir en la empresa. Como ya se dijo, las historias y las imágenes son herramientas muy útiles para captar la atención de las personas y demostrarles la lógica y los fundamentos del nuevo modelo de negocio.



Lienzo



Gestión

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

ACTIVIDADES

- Análisis del entorno
- Evaluación constante del modelo de negocio
- Rejuvenecimiento o replanteamiento del modelo
- Coordinación de los modelos de negocio dentro de la empresa
- Gestión de las sinergias o conflictos entre modelos

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Perspectiva a largo plazo
- Proactividad
- Control de modelos de negocio

PRINCIPALES PELIGROS

- Convertirse en una víctima del éxito, no adaptarse

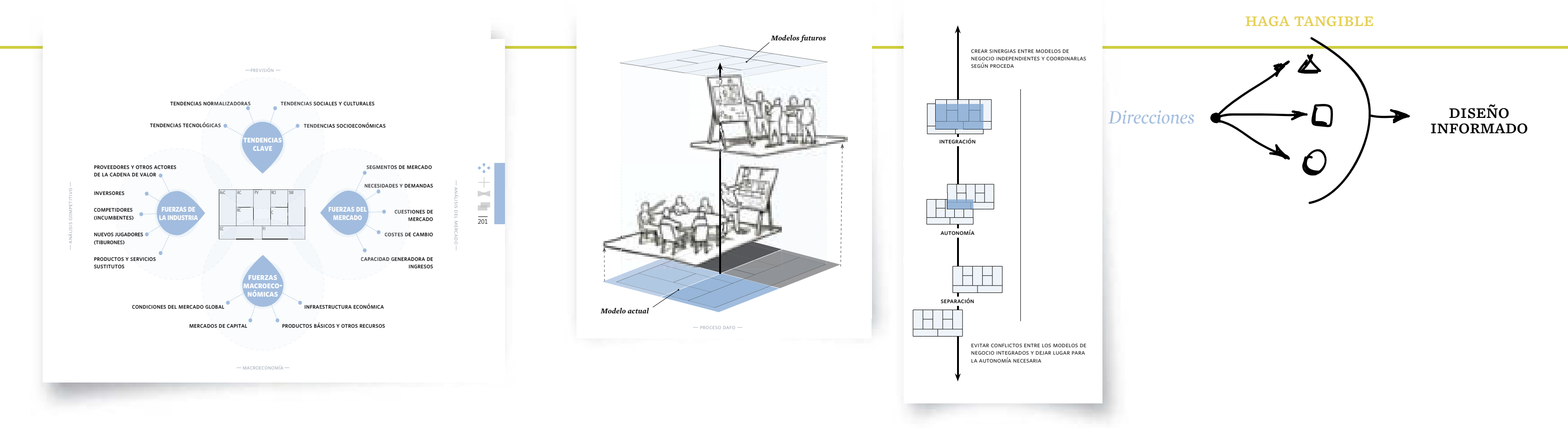
Para muchas empresas de éxito, la creación de un modelo de negocio nuevo o el replanteamiento del actual no son tareas puntuales, sino una actividad que debe persistir tras la aplicación del modelo. La fase de gestión incluye la evaluación continua del modelo y el entorno con el fin de discernir el impacto que podrían tener los factores externos a largo plazo.

Debería existir al menos una persona en el equipo de estrategias empresariales (o un equipo nuevo) que se haga cargo de los modelos de negocio y su evolución a largo plazo. Puedes organizar talleres periódicos con equipos interdisciplinares para evaluar el modelo de negocio; te ayudarán a determinar si el modelo necesita pequeños ajustes o una puesta a punto completa.

Lo ideal es que todos los empleados se involucren en la mejora y el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa, y no que sea un asunto exclusivo de la alta dirección. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta excelente para que todas las personas de la empresa entiendan los modelos de negocio. A menudo, las ideas para modelos de negocio nuevos nacen en el lugar más inesperado de la empresa.

Por último, cada vez es más importante responder de forma proactiva a la evolución del mercado. Contempla la posibilidad de gestionar una cartera de modelos de negocio. Vivimos en la era de la generación de modelos de negocio, en la que la duración de los modelos de negocio de éxito se está acortando a pasos agigantados. Al igual que sucede en la gestión del ciclo vital de los productos tradicionales, es hora de empezar a plantearse la sustitución de los modelos de negocio que generan ingresos actualmente por modelos de crecimiento adecuados para el mercado del futuro.

Dell desbarató el sector informático con la introducción del formato de construcción bajo pedido y la venta directa en línea. Con los



años, Dell tuvo tanto éxito que se consolidó como líder del sector. Sin embargo, la empresa no se replanteó un modelo que en su momento fue disruptivo. Ahora, el panorama del sector ha cambiado y Dell corre el riesgo de estancarse en un mercado de equipos informáticos básicos, mientras el crecimiento y los beneficios se generan en otro lugar, fuera de su alcance.

Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- *Control de modelos de negocio.* Contempla la posibilidad de crear un grupo responsable del control de modelos de negocio que te ayude a mejorar su gestión en la empresa. Su función sería orquestar los modelos de negocio, captar participantes, iniciar proyectos de innovación o diseño y realizar un seguimiento de la evolución general de los modelos de negocio de la empresa. El grupo también se encargaría de gestionar el modelo de negocio maestro de la empresa en su conjunto. Dicha plantilla maestra podría servir como punto de partida para los diferentes proyectos de modelo de negocio de la empresa. Además, el modelo maestro facilitaría a los equipos de operaciones, fabricación o ventas, por ejemplo, el proceso de adaptación a los objetivos de la empresa.
- *Gestión de sinergias y conflictos.* Una de las principales tareas de la autoridad para el control de modelos de negocio sería la coordinación de los modelos de forma que se pudiesen aprovechar las sinergias y evitar o gestionar los conflictos. Un lienzo donde se describan los diferentes modelos de negocio de la organización mejoraría su compresión global y la coordinación entre modelos.
- *Cartera de modelos de negocio.* Las empresas establecidas y exitosas deberían gestionar proactivamente una cartera de modelos de negocio. Muchas empresas del sector de la música, la prensa o la automoción dieron al traste con el éxito cosechado porque no estudiaron sus modelos de negocio de forma proactiva y, como consecuencia, se sumergieron poco a poco en una crisis. Este destino se puede evitar con una cartera de modelos de negocio en la que las actividades que generan ingresos actualmente financien los modelos de negocio experimentales del futuro.
- *Mentalidad de un principiante.* Mantener la mentalidad de un principiante contribuye a que no nos convirtamos en víctimas de nuestros éxitos. Todos debemos analizar el panorama y evaluar nuestros modelos de negocio constantemente. Analiza tu modelo con una mirada nueva periódicamente. Es posible que debas reformar un modelo exitoso antes de lo que pensabas.

¿QUÉ MÁS?

Posiblemente la creación de prototipos sea la parte más importante del libro y la herramienta más útil de las proporcionadas. Mi razonamiento se basa en la presión y la resistencia a la que se enfrentan las empresas que tienen en marcha un proceso de innovación del modelo de negocio. Los prototipos son una estrategia excelente para obtener el apoyo necesario.
Terje Sand, Noruega

Por lo general, las empresas sólo mejoran su modelo de negocio cuando detectan alguna laguna. La visualización del modelo de negocio actual puede mostrar las lagunas lógicas y convertirlas en acciones concretas.
Ravila White, Estados Unidos

En las empresas establecidas, suele haber muchas ideas de producto físicas que nunca se contemplan porque no se pueden incorporar de forma inmediata en el modelo de negocio imperante.
Gert Steens, Países Bajos

No te encariñes demasiado con la primera idea o aplicación. Crea cadenas de comentarios y supervisa los primeros indicios que cuestionen el concepto original; demuestra tu disposición y capacidad para modificarla por completo si es necesario.
Erwin Fielt, Australia

El modelo de negocio *freemium* es justo lo contrario que el modelo de seguros: intuitivo. ¡Me provoca deseos de dar la vuelta a los demás modelos!
Victor Lombardi, Estados Unidos

Un modelo de negocio es el **CONTENIDO CENTRAL** *o la* **SINOPSIS** de la empresa (real o futura). Un plan de negocio es la pauta de actuación o la historia completa.
Fernando Sáenz-Marrero, España

Cuando trabajo con organizaciones no lucrativas, lo primero que les digo es que en realidad tienen un (modelo de) negocio, ya que deben crear y captar valor, independientemente de su procedencia: donaciones, suscripciones, etc.
Kim Korn, Estados Unidos

Ten el final en mente desde el principio y adopta la perspectiva del cliente final.
Karl Burrow, Japón

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta importante. Sin embargo, para crear un modelo de negocio que sea innovador y rompedor, debes recurrir a las herramientas de innovación que se utilizan en otros sectores, como el diseño.
Ellen di Resta, Estados Unidos

Aravind utiliza el modelo de negocio *freemium* para ofrecer cirugía ocular GRATUITA a la población pobre de la India. La innovación en modelos de negocio puede marcar la diferencia.
Anders Sundelin, Suecia

Creo que la mayoría de los directivos tienen dificultades para aplicar los conceptos estratégicos en la empresa, a pesar de que los comprenden.
Sin embargo, los debates sobre modelos de negocio establecen vínculos entre los conceptos complejos y las decisiones rutinarias. Es un punto medio fantástico.
Bill Welter, Estados Unidos

Las personas, los escenarios, la visualización, los mapas de empatía, etc. son técnicas que utilizo desde finales de la década de los noventa en proyectos relacionados con la experiencia del usuario. En los últimos años he podido comprobar su increíble eficacia a nivel estratégico/empresarial.
Eirik V. Johnsen, Noruega

Si para resolver los problemas a los que se enfrenta la humanidad actualmente es necesario reflexionar sobre cómo se genera valor y para quién, la innovación en modelos de negocio es la herramienta ideal para organizar, comunicar y aplicar ese nuevo pensamiento.
Nabil Harfoush, Canadá

Me interesa saber cómo se está utilizando el lienzo para integrar las ideas relacionadas con la tecnología en los modelos de negocio. Hemos pensado en añadirlas como una capa independiente (por encima o por debajo de las finanzas) pero, de momento, las hemos integrado como notas en cada uno de los nueve módulos. A partir de aquí, retrocederemos para desarrollar un plan tecnológico integrado independiente.
Rob Manson, Australia

TU **MODELO DE NEGOCIO NO** ES TU **EMPRESA.**
Es un método de análisis que te ayuda en el proceso de evolución. Las pruebas y la iteración son elementos fundamentales.
Matthew Milan, Canadá

En realidad, el modelo de negocio de las plataformas multilaterales es bastante sencillo y su dificultad reside en la ejecución: atraer al lado subvencionado, fijar los precios en ambos lados, elegir entre integración vertical u horizontal y modificar el modelo de negocio en función del tamaño de ambos mercados.
Hampus Jakobsson, Suecia

LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO COMBINA LA *creatividad* CON UN *planteamiento estructurado.* LO MEJOR DE AMBOS MUNDOS.
Ziv Baida, Países Bajos

Muchos de mis clientes no tienen una visión integral de su modelo de negocio y tienden a dar preferencia a los problemas inmediatos. El lienzo de modelo de negocio permite discernir claramente por qué, quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
Patrick van Abbema, Canadá

Me encanta la idea de utilizar estas herramientas para diseñar empresas y husmear en los entresijos de una empresa.
Michael Anton Dila, Canadá

Hay **miles de modelos de negocio por investigar** y **miles de personas interesadas** en ellos.
Steven Devijver, Bélgica

La sencillez es esencial a la hora de explicar los patrones y conseguir la participación de personas legas en el ámbito de la innovación empresarial.
Gertjan Verstoep, Países Bajos

Hemos trabajado mucho y durante mucho tiempo para empresas que tenían modelos de negocio malos o equivocados.
Livia Labate, Estados Unidos

El término «modelo de negocio» se utiliza mucho, y con mucha frecuencia, para designar un conocimiento somero de lo que hace que una empresa sea una empresa (la mayoría de las veces, tan sólo el aspecto económico).
Livia Labate, Estados Unidos

La innovación en modelos de negocio es una de las estrategias MENOS UTILIZADAS **Y MÁS POTENTES** para aumentar los beneficios, desarrollar la economía y crear nuevos mercados e industrias de forma sostenible.
Deborah Mills-Scofield, Estados Unidos

Visión general

Esperamos haber cumplido dos objetivos: que hayas aprendido cómo se enfrentan los visionarios, revolucionarios y retadores a los modelos de negocio y que hayas adquirido el idioma, las herramientas, las técnicas y la dinámica necesarios para el diseño de modelos innovadores y competitivos. Sin embargo, han quedado cosas en el tintero, por lo que comentaremos otros cinco temas que podrían ocupar un libro entero.

El primer tema profundiza en el estudio de los modelos de negocio sin fines de lucro: ¿cómo puede el lienzo promover la innovación en modelos de negocio en entidades públicas y no lucrativas? El segundo se centra en cómo el diseño de modelos de negocio asistido por ordenador podría servir de soporte al sistema en papel y permitir una manipulación más compleja de los elementos que componen el modelo. El tercer tema aborda la relación entre los modelos y los planes de negocio. El cuarto tema trata cuestiones relacionadas con la aplicación de modelos de negocio en empresas nuevas o establecidas. Y en el último tema se explica cómo conseguir que el modelo de negocio y la infraestructura de TI estén en consonancia.

El lienzo no es de uso exclusivo para organizaciones lucrativas, también es útil para las organizaciones no lucrativas, organizaciones benéficas, entidades del sector público y empresas sociales de carácter lucrativo.

Todas las organizaciones tienen un modelo de negocio, aunque no se describan como «negocio». Cualquier organización que cree y proporcione valor debe generar los ingresos suficientes para cubrir gastos y, por consiguiente, tiene un modelo de negocio. La diferencia es una simple cuestión de planteamiento: el objetivo de las empresas lucrativas es maximizar los beneficios, mientras que las organizaciones estudiadas en las páginas siguientes tienen fines no lucrativos relacionados con la ecología, las causas sociales y el mandato de servicio público. La sugerencia del empresario Tim Clark de utilizar el término «modelo de negocio» para estas organizaciones nos parece adecuada.

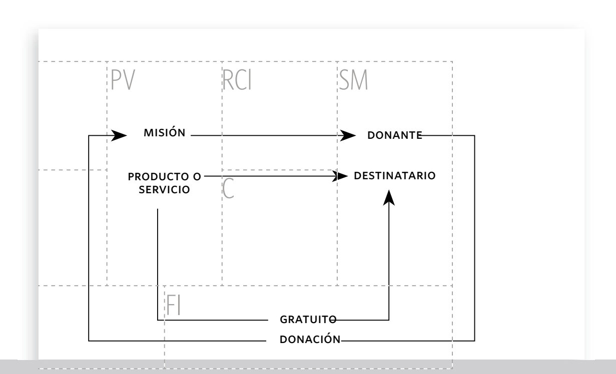
Distinguimos dos categorías de modelos sin fines de lucro: modelos de negocio financiados por terceros (por ejemplo, organizaciones filantrópicas, organizaciones benéficas o entidades gubernamentales) y modelos de negocio de triple balance con una importante misión ecológica o social (el término «triple balance» se refiere a la aplicación de la contabilidad a los costes ambientales, sociales y económicos). Estos dos modelos se distinguen por su fuente de ingresos, lo que a su vez implica dos patrones y motores de modelo de negocio muy distintos entre sí. Son muchas las organizaciones que están probando diferentes combinaciones de ambos modelos para aprovechar lo mejor de cada uno.

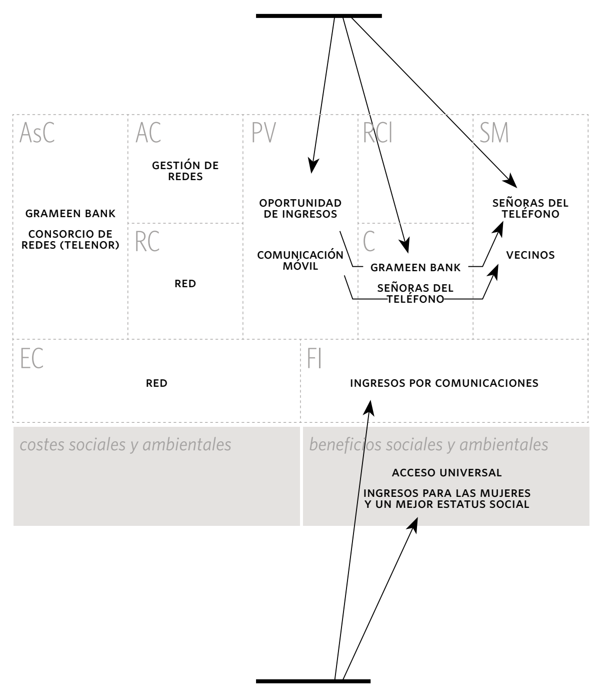
Modelos financiados por terceros

En este tipo de modelo de negocio, el que paga no es el destinatario del producto o servicio, sino un tercero como, por ejemplo, un donante o el sector público. Dicho tercero paga a la organización para que cumpla una misión de naturaleza social, ecológica o pública. Por ejemplo, el gobierno (e, indirectamente, los contribuyentes) paga a las escuelas para que proporcionen servicios educativos. Del mismo modo, los donantes de Oxfam, una gran organización no lucrativa, ayudan a financiar sus esfuerzos para erradicar la pobreza y la injusticia social. Por lo general, los donantes no esperan recibir beneficios directos a cambio, a diferencia de los anunciantes de los modelos de negocio lucrativos, que también financian a terceros.

Uno de los riesgos del modelo de negocio financiado por terceros es que los incentivos para la creación de valor no siempre van a la par. Se podría decir que el pagador se convierte en el cliente principal y el destinatario pasa a ser un simple receptor. La existencia de la empresa depende de las contribuciones, de modo que el incentivo para crear valor para los donantes puede ser mayor que el de crear valor para los destinatarios.

Con esto no queremos decir que los modelos de negocio financiados por terceros sean malos y que los modelos de negocio financiados por los destinatarios sean buenos. Los métodos tradicionales de venta de productos y servicios no siempre funcionan: la educación, la asistencia sanitaria y los servicios públicos son un claro ejemplo. No hay una sola respuesta a las preguntas planteadas por los modelos de negocio financiados por terceros y el riesgo de incentivos desacompasados. Es importante averiguar qué modelos resultan lógicos y, después, diseñar soluciones adecuadas.





Los grandes problemas de nuestra generación requieren modelos de negocio atrevidos

Modelos de negocio de triple balance

Antes contamos la historia de cómo Iqbal Quadir, un banquero de Nueva York, creó Grameenphone. Su objetivo era proporcionar acceso universal a los servicios de telecomunicaciones en áreas rurales remotas de su país natal (Bangladesh) y lo consiguió con un modelo lucrativo que tuvo un gran impacto positivo en las áreas rurales de Bangladesh. Grameenphone ofreció a más de doscientas mil mujeres de zonas rurales la oportunidad de generar ingresos y aumentar su estatus social, conectó sesenta mil pueblos a una red de telefonía móvil, llegó a cien millones de personas, obtuvo beneficios y se convirtió en el principal contribuyente del gobierno bangladesí.

Para describir los modelos de negocio de triple balance es necesario ampliar el lienzo con módulos que representen dos resultados: los costes sociales y ambientales de un modelo de negocio (es decir, su impacto negativo) y los beneficios sociales y ambientales de un modelo de negocio (es decir, su impacto positivo). Del mismo modo que los beneficios aumentan al reducir los costes económicos y maximizar los ingresos, el modelo de triple balance pretende minimizar el impacto social y ambiental negativo para así maximizar el positivo.

Mike, un analista empresarial de un importante grupo financiero, da por finalizado el primer día de un taller que está impartiendo a un grupo de veinticuatro ejecutivos. Recoge los prototipos e ideas de modelo de negocio que anotaron los participantes en grandes lienzos y se dirige apresurado a su oficina.

Allí, Mike y su equipo introducen las ideas en un programa de diseño de modelos de negocio asistido por ordenador para seguir desarrollando los prototipos. Analistas empresariales de otros países añaden cálculos aproximados de los costes de recursos y actividades, así como información de las posibles fuentes de ingresos. Entonces, el software muestra cuatro lienzos grandes con diferentes diagramas de modelos de negocio, con sus respectivos prototipos y datos. Al día siguiente, Mike presenta los resultados a los ejecutivos, que se reúnen para comentar los posibles riesgos y recompensas de cada prototipo.

Este caso no refleja la realidad, pero pronto lo hará. De momento, un lienzo de modelo de negocio impreso en un póster grande y un gran bloque de notas adhesivas siguen siendo las mejores herramientas para desatar la creatividad y la generación de ideas de modelo de negocio innovadoras. Sin embargo, este sistema basado en papel podría ampliarse con la ayuda de ordenadores.

El volcado de un prototipo de modelo de negocio en una hoja de cálculo requiere mucho tiempo y, por lo general, los cambios deben realizarse de forma manual. Un sistema asistido por ordenador podría introducir los cambios automáticamente y permitiría realizar simulaciones de modelo de negocio exhaustivas con gran rapidez. Además, el ordenador facilitaría mucho las tareas de creación, almacenamiento, manipulación, seguimiento y notificación de los modelos de negocio. Esta posibilidad sería un requisito para la colaboración en modelos de negocio de equipos situados en diferentes puntos geográficos.

¿No resulta extraño que sea posible la colaboración de varios continentes en el diseño, simulación y construcción de aviones o el desarrollo de software pero que no podamos gestionar modelos de negocio de elevado valor fuera de la sala de reuniones, sin papel y lápiz? Ha llegado la hora de que la velocidad y la potencia de los microprocesadores estén al servicio del desarrollo y la gestión de nuevos modelos de negocio. Sin duda, la creatividad humana es necesaria para idear modelos de negocio innovadores, pero los sistemas asistidos por ordenador podrían ayudarnos a manipular los modelos de negocio de forma más sofisticada y compleja.

Nos serviremos de un ejemplo procedente de la arquitectura para ilustrar la potencia del diseño asistido por ordenador. En la década de 1980, los famosos sistemas de diseño asistido por ordenador (CAD) empezaron a ser más económicos y, poco a poco, se introdujeron en los estudios de arquitectura. Los programas CAD facilitaron y abarataron la creación de modelos y prototipos tridimensionales. Aportaron velocidad, integración, simulación y un sistema de colaboración y planificación mejores a la práctica de la arquitectura. Se eliminaron las arduas tareas manuales, como el retrazado constante y el intercambio de copias de planos, y se abrió todo un mundo de oportunidades nuevas, como la rápida exploración y creación de prototipos en 3D. Actualmente, los planos en papel conviven en armonía con los sistemas CAD, cada uno con sus ventajas y desventajas.

En el ámbito de los modelos de negocio, los sistemas asistidos por ordenador también podrían agilizar las diferentes tareas y mostrar

Prototipo de un editor de modelos de negocio asistido por ordenador: www.bmdesigner.com

nuevas oportunidades. Como mínimo, los sistemas CAD podrían ayudar a visualizar, almacenar, manipular, realizar un seguimiento, anotar y comunicar modelos de negocio. También permitirían realizar tareas más complejas, como manipular capas o versiones de un modelo de negocio o mover los elementos del modelo de negocio de forma dinámica y evaluar su impacto en tiempo real. Los sistemas sofisticados podrían facilitar el análisis crítico del modelo de negocio, proporcionar una base de patrones de modelo de negocio y módulos listos para usar, permitir la gestión y el desarrollo distribuidos de modelos de negocio, simular modelos o integrarse con otros sistemas empresariales (por ejemplo, gestión de procesos empresariales o ERP).

Probablemente los sistemas de diseño de modelos de negocio asistidos por ordenador evolucionarán en paralelo a la interfaz. La manipulación de modelos de negocio en pantallas táctiles del tamaño de la pared acercaría el diseño asistido por ordenador al intuitivo método del papel y aumentaría su usabilidad.

	En papel	**Asistido por ordenador**
Ventajas	• Los lienzos de papel son fáciles de crear y se pueden utilizar en casi cualquier parte • Los lienzos de papel ponen pocos obstáculos: no es necesario aprender un programa informático específico • Muy intuitivo y atractivo para el trabajo en grupo • Fomenta la creatividad, estimula la generación de ideas cuando se utiliza en superficies grandes	• Facilidad para crear, almacenar, manipular y realizar el seguimiento de modelos de negocios • Permite la colaboración remota • Simulaciones económicas, y de otro tipo, rápidas y exhaustivas • Orientación para el diseño de modelos de negocio (sistemas de análisis crítico, base de datos de modelos de negocio, ideas de patrones, mecanismos de control)
Usos	• Esquemas en servilletas para dibujar, comprender o explicar modelos de negocio • Sesiones colaborativas de *brainstorming* para desarrollar ideas de modelo de negocio • Evaluación colaborativa de modelos de negocio	• Diseño colaborativo de modelos de negocio con equipos remotos • Manipulación compleja de modelos de negocio (navegación, capas de modelos de negocio, fusión de modelos) • Análisis exhaustivo

Los planes de negocio tienen la finalidad de describir un proyecto, lucrativo o no, e informar sobre él y su forma de aplicación, ya sea dentro o fuera de una empresa. Es posible que la razón subyacente al plan sea la «venta» de un proyecto a inversores potenciales o a accionistas internos de la empresa. Un plan de negocio también puede servir como guía de aplicación. De hecho, el trabajo de diseño y reflexión que hayas hecho para el modelo de negocio es el punto de partida ideal para redactar un sólido plan de negocio. Nuestra recomendación es que diseñes planes de negocio con una estructura de seis secciones: el equipo, el modelo de negocio, el análisis financiero, el entorno externo, el mapa de aplicación y el análisis de riesgos.

Equipo

Los capitalistas de riesgo ponen un énfasis especial en el equipo de gestión como elemento del plan de negocio. ¿El equipo tiene la experiencia, los conocimientos y las conexiones necesarias para conseguir los objetivos propuestos? ¿Los miembros tienen una buena trayectoria? Indica por qué tu equipo es el adecuado para crear y ejecutar con éxito el modelo de negocio que te propones.

Modelo de negocio

En esta sección se destaca el atractivo del modelo de negocio. Utiliza el lienzo para ofrecer a los lectores un retrato visual instantáneo del modelo. Lo ideal es que representes los elementos mediante imágenes. Después, describe la propuesta de valor, demuestra que se trata de una necesidad del usuario y explica cómo llegarás al mercado. Utiliza historias. Destaca los aspectos atractivos de los segmentos a los que te diriges para captar el interés de los lectores y, por último, describe los recursos y las actividades clave para crear y ejecutar el modelo.

Análisis financiero

El análisis financiero siempre ha sido uno de los componentes más atractivos del plan de negocio. Puedes hacer cálculos previos a partir de los módulos del lienzo y ofrecer una estimación del número de clientes que se pueden captar. Incluye elementos como el análisis de punto de equilibrio, casos hipotéticos de ventas y costes de explotación. El lienzo también puede ayudarte con los cálculos de gasto de capital y otros costes de aplicación. Las previsiones del total de gastos, ingresos y flujo de caja determinarán los requisitos de financiación.

Entorno externo

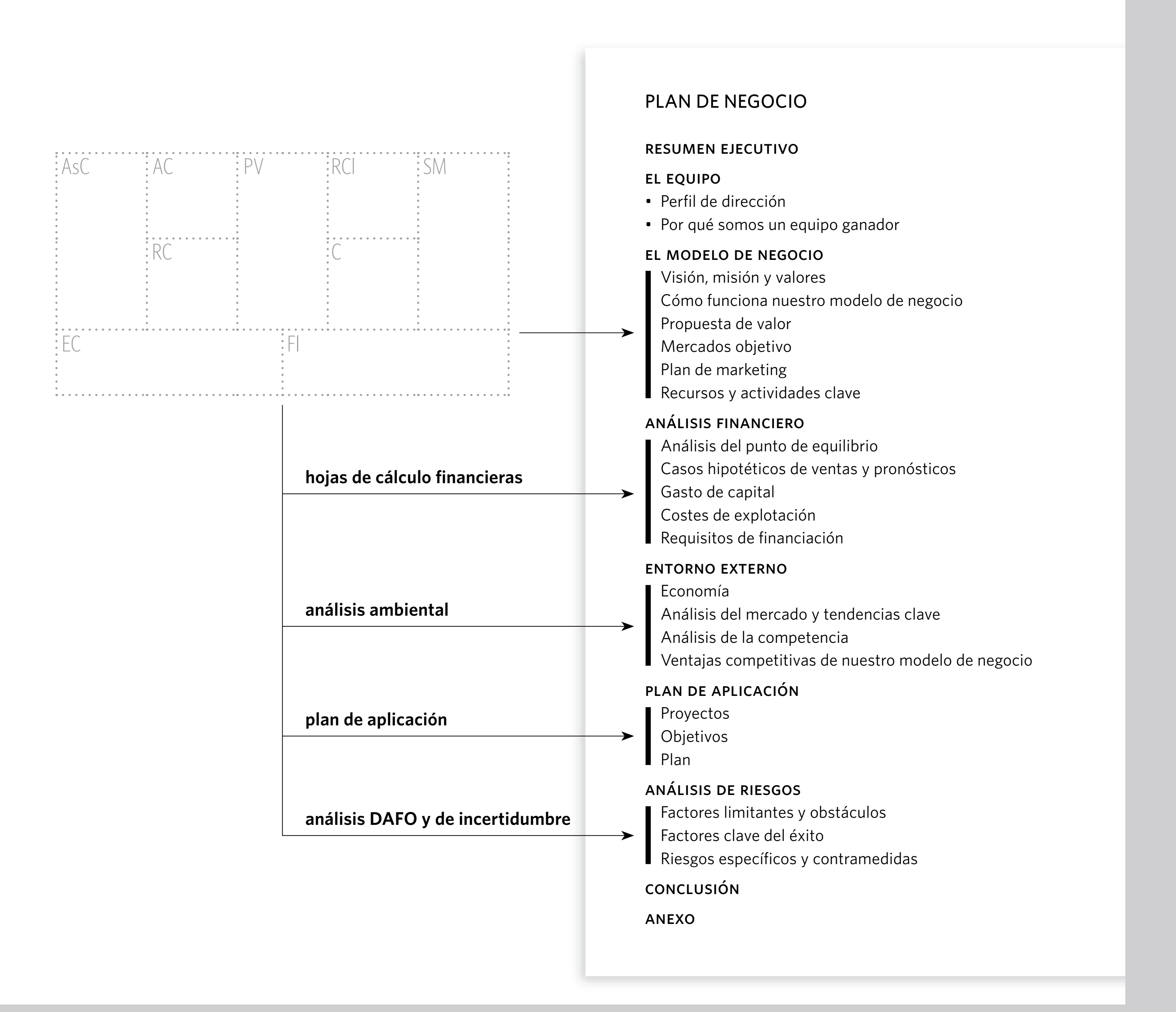
En esta sección se describe la situación del modelo de negocio con respecto al entorno externo. Las cuatro fuerzas externas mencionadas (pág. 201) constituyen la base de esta descripción. Resume las ventajas competitivas de tu modelo de negocio.

Mapa de aplicación

En el mapa se detallan los elementos necesarios para poner en marcha el modelo y el método que se utilizará. Añade un resumen de todos los proyectos y objetivos generales. Crea el programa de aplicación con un mapa de proyectos que incluya diagramas de Gantt. Los proyectos se pueden derivar directamente del lienzo.

Análisis de riesgos

Para terminar, describe los factores limitantes y los obstáculos, así como las claves del éxito. Esta información puedes obtenerla con un análisis DAFO del modelo (pág. 216).


AsC
AC
PV
RCl
SM
RC
C
EC
FI
hojas de cálculo financieras
análisis ambiental
plan de aplicación
análisis DAFO y de incertidumbre
PLAN DE NEGOCIO
RESUMEN EJECUTIVO
EL EQUIPO
• Perfil de dirección
• Por qué somos un equipo ganador
EL MODELO DE NEGOCIO
Visión, misión y valores
Cómo funciona nuestro modelo de negocio
Propuesta de valor
Mercados objetivo
Plan de marketing
Recursos y actividades clave
ANÁLISIS FINANCIERO
Análisis del punto de equilibrio
Casos hipotéticos de ventas y pronósticos
Gasto de capital
Costes de explotación
Requisitos de financiación
ENTORNO EXTERNO
Economía
Análisis del mercado y tendencias clave
Análisis de la competencia
Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio
PLAN DE APLICACIÓN
Proyectos
Objetivos
Plan
ANÁLISIS DE RIESGOS
Factores limitantes y obstáculos
Factores clave del éxito
Riesgos específicos y contramedidas
CONCLUSIÓN
ANEXO

Hemos establecido las bases de la innovación en modelos de negocio, explicado la dinámica de los diferentes patrones y comentado varias técnicas para inventar y diseñar modelos. Obviamente, todavía queda en el tintero mucha información esencial para el éxito de un modelo de negocio.

Ya hemos abordado el tema de la gestión de varios modelos de negocio (pág. 232), por lo que ahora pasaremos a otro aspecto de la aplicación: cómo convertir el modelo de negocio en una empresa sostenible o ponerlo en marcha en una empresa ya existente. Presentamos el tema de forma gráfica mediante una combinación del lienzo con el modelo de estrella de Jay Galbraith para sugerir aspectos del diseño empresarial que hay que tener en cuenta durante la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Galbraith especifica cinco áreas de la empresa que deberían estar acompasadas: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas. El modelo de negocio lo hemos colocado en el medio de la estrella, como un centro de gravedad que mantiene unidas las cinco áreas.

Estrategia

La estrategia es el motor del modelo de negocio. ¿Deseas crecer un 20 % en nuevos segmentos de mercado? Si es así, deberías reflejarlo en el modelo de negocio en forma de nuevos segmentos de mercado, canales o actividades clave.

Estructura

Las características de un modelo de negocio determinan la estructura organizativa óptima para su puesta en marcha. ¿Tu modelo de negocio requiere una estructura muy centralizada o descentralizada? Si vas a aplicar el modelo a una empresa ya establecida, ¿deberías integrar o separar la nueva actividad empresarial (pág. 233)?

Procesos

Cada modelo de negocio requiere un proceso diferente. Las operaciones realizadas según un modelo de negocio de bajo coste deberían ser escasas y muy automatizadas. Si el modelo requiere la venta de máquinas muy valiosas, los procesos de calidad deberían ser extremadamente rigurosos.

Recompensas

Cada modelo de negocio requiere un sistema de recompensas diferente. Los sistemas de recompensas deben utilizar los incentivos adecuados para motivar a los trabajadores a hacer lo correcto. ¿Tu modelo requiere un equipo comercial directo para captar nuevos clientes? Si es así, el sistema de recompensas debería estar especialmente orientado al rendimiento. ¿Tu modelo depende en gran medida de la satisfacción del cliente? Si la respuesta es sí, el sistema de recompensas debe reflejar este compromiso.

Personas

Determinados modelos de negocio requieren personas con mentalidades particulares. Por ejemplo, algunos modelos de negocio necesitan mecanismos empresariales específicos para comercializar productos y servicios. Estos modelos deben ofrecer a los empleados libertad de acción; es decir, requieren personas proactivas, fiables y librepensadoras.

Dirección

¿Cuáles son tus objetivos estratégicos? ¿Cómo afectan al modelo de negocio?

Habilidades/mentalidad

¿Qué tipo de personas y qué conocimientos necesita tu modelo de negocio? ¿Qué tipo de mentalidad se necesita?

Poder

¿Qué tipo de estructura organizativa requiere tu modelo de negocio?

AsC
AC
CI
SM
C
EC
FI

estrategia
personas
estructura
recompensas
procesos

Motivación

¿Qué sistema de recompensas necesita tu modelo de negocio? ¿Cómo puedes motivar a los empleados?

Información

¿Qué flujos de información, procesos y flujos de trabajo necesita tu modelo de negocio?

Para que una empresa tenga éxito, es esencial que los sistemas de información y los objetivos empresariales estén en consonancia. Los presidentes ejecutivos plantean a los directores de tecnologías de la información (CIO) las siguientes preguntas: ¿tenemos la infraestructura de TI adecuada? ¿Cómo lo sabemos? ¿Cómo podemos acompasar la actividad empresarial con los sistemas tecnológicos?

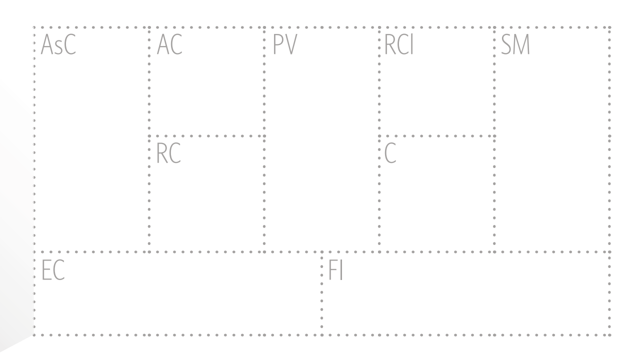
Gartner, una empresa de asesoramiento e investigación en tecnologías de la información, enfatiza este aspecto en un informe titulado «Getting the Right IT: Using Business Models» [«Cómo conseguir la infraestructura de TI adecuada: uso de modelos de negocio»]. Gartner afirma que el lienzo de modelo de negocio es una potente herramienta que ayuda a los CIO a entender rápidamente el funcionamiento de una empresa sin entrar en los detalles operativos. Gartner recomienda a los CIO el uso del lienzo de modelo de negocio para alinear la infraestructura de TI con los procesos empresariales clave. De esta manera, podrán aunar las decisiones empresariales y de TI sin profundizar demasiado en las cuestiones tácticas.

Creemos que la combinación del lienzo con un método de arquitectura empresarial puede resultar útil. Muchos de los conceptos de arquitectura empresarial describen la empresa desde tres perspectivas: la perspectiva empresarial, la perspectiva de aplicaciones y la perspectiva tecnológica. Recomendamos el uso del lienzo como base de la perspectiva empresarial, que después se alineará con las perspectivas de aplicaciones y tecnológica.

En la perspectiva de aplicaciones, se describe la cartera de aplicaciones que aprovechan diferentes aspectos del modelo de negocio (por ejemplo, sistemas de recomendaciones, aplicaciones de gestión de la cadena de suministros, etc.) y todos los requisitos de información del modelo de negocio (perfiles de cliente, almacenamiento, etc.). En la perspectiva tecnológica se describe la infraestructura tecnológica que sustenta el modelo de negocio (parques de servidores, sistemas de almacenamiento de datos, etc.).

Los autores Weill y Vitale proponen otra forma interesante de explorar la consonancia de TI: vinculan categorías de infraestructura de TI con modelos de negocio. Weill y Vitale proponen alinear los modelos de negocio con la infraestructura de aplicaciones, gestión de comunicaciones, gestión de datos, gestión de TI, seguridad, arquitectura de TI, gestión de canales, investigación y desarrollo de TI y formación en TI.

En la página siguiente hemos reunido estos elementos en una gráfica para ayudarte a plantear algunas cuestiones fundamentales sobre la armonización de empresa y TI.



estrategia

modelo de negocio

modelos operativos

Empresa

Aplicaciones

Tecnología

¿Qué puede aportar la tecnología de la información a los procesos y flujos de trabajo que requieren mis modelos de negocio?

¿Qué información necesito recabar, almacenar, compartir y gestionar para mejorar mi modelo de negocio?

¿Cómo mejora mi cartera de aplicaciones la dinámica específica de mi modelo de negocio?

¿Cómo limitarán o mejorarán mi modelo de negocio la arquitectura, los estándares y la interfaz de TI?

¿Qué infraestructura tecnológica se necesita, y es clave, para el éxito de mi modelo de negocio (por ejemplo, parques de servidores, comunicaciones, etc.)?

¿En qué punto del modelo de negocio desempeña un papel importante la seguridad y cómo afecta a mi infraestructura de TI?

¿Debo invertir en formación de TI para sacar el máximo partido a mi modelo de negocio?

¿La inversión en investigación y desarrollo de TI podría mejorar mi modelo de negocio en el futuro?

¿DÓNDE SURGIÓ ESTE LIBRO?

CONTEXTO

2004: Alexander Osterwalder termina su tesis doctoral sobre la innovación en modelos de negocio, dirigida por el profesor Yves Pigneur en la Universidad HEC Lausanne (Suiza). Rebobinado. 2006: el método perfilado en la tesis empieza a aplicarse en todo el mundo gracias a su difusión en el blog sobre modelos de negocio de Alexander, especialmente en empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y Telenor. Durante un taller en los Países Bajos, Patrick van der Pijl hizo la siguiente pregunta: **«¿Por qué no hay ningún libro sobre el método?»**. Alexander e Yves aceptaron el desafío. **Pero ¿cómo se puede destacar en un mercado donde cada año se publican cientos de libros sobre gestión y estrategia?**

INNOVACIÓN DEL MODELO

Alexander e Yves decidieron **que no podían escribir un libro creíble sobre innovación en modelos de negocio sin un modelo de negocio innovador.** Así que plantaron a los editores y abrieron el Hub, una plataforma en línea que les permitía compartir sus documentos desde el primer día. Cualquiera que esté interesado en el tema puede unirse a la plataforma a cambio de una cuota (al principio la cuota era de 24 dólares americanos, pero se ha aumentado gradualmente hasta los 243 dólares con el fin de preservar su exclusividad). El hecho de que el libro esté financiado por adelantado mediante esta fuente de ingresos, entre otras, también es innovador. El libro rompe con el formato tradicional de los libros de gestión y estrategia convencionales para crear más valor para los lectores: se ha creado de forma colaborativa, tiene un gran componente visual e incluye ejercicios y propuestas para talleres.

PÚBLICO PRINCIPAL

emprendedores, consultores y ejecutivos con un carácter **visionario y revolucionario**



MADE IN...

Redacción: **Lausanne**
Diseñado: **Londres**
Editado: **Portland**
Fotografía: **Toronto**
Produccción: **Ámsterdam**
Eventos: **Ámsterdam y Toronto**

PROCESO

El equipo principal, formado por Alexander, Yves y Patrick, inicia el proyecto con una serie de reuniones donde esbozan el modelo de negocio del libro. El Hub se abre para que innovadores de todo el mundo puedan colaborar en la creación del libro. El director creativo Alan Smith, de la empresa The Movement, oye hablar del proyecto y pone su empresa al servicio de éste. Por último, el miembro de la comunidad Tim Clark detecta que el equipo principal necesita un editor y decide unirse. El grupo se completa con JAM, una empresa que recurre al pensamiento visual para solucionar los problemas empresariales. Se inicia un ciclo de participación para enviar contenido nuevo al Hub y permitir que los miembros de la comunidad aporten sus comentarios y contribuciones. La redacción del libro se convierte en una actividad totalmente transparente. El contenido, el diseño, las ilustraciones y la estructura se comparten constantemente y se comentan entre todos los miembros del Hub. El equipo principal responde a todos los comentarios y los tiene en cuenta para el libro y el diseño. Se organiza un lanzamiento privado del libro en Ámsterdam (Países Bajos) para que los miembros se reúnan y compartan en persona sus experiencias con la innovación en modelos de negocio. El ejercicio central del día es el esbozo de modelos de negocio con JAM. Se imprimen doscientas ediciones limitadas especiales del libro (sin terminar) y Fisheye Media produce un vídeo del proceso de redacción. Tras varias repeticiones más, se produce la primera edición impresa.



HERRAMIENTAS

ESTRATEGIA:

- Análisis del entorno
- Lienzo de modelo de negocio
- Mapa de empatía con el cliente

CONTENIDO E I+D:

- Aportaciones de clientes
- Estudios de caso

PROCESO ABIERTO:

- Plataforma en línea
- Cocreación
- Acceso a trabajo no terminado
- Comentarios y aportación de opiniones

DISEÑO:

- Proceso de diseño abierto
- Pósteres *moodboard*
- Maquetas en papel
- Visualización
- Ilustración
- Fotografía

LOS NÚMEROS

9 años de investigación y práctica

470 coautores

19 entregas

8 prototipos

200 máculas inservibles

77 conversaciones en el foro

287 llamadas de Skype

1.360 comentarios

45 países

137.757 visualizaciones del método en línea antes de la publicación del libro

13,18 GB de contenido

28.456 notas Post-it™

4.000+ horas de trabajo

521 fotos

REFERENCIAS

Boland, Richard Jr., y Collopy, Fred. *Managing as Designing.* Stanford: Stanford Business Books. 2004.

Buxton, Bill. *Sketching User Experience, Getting the Design Right and the Right Diseño.* Nueva York: Elsevier. 2007.

Denning, Stephen. *La estrategia de la ardilla: el poder de las fábulas como motor del cambio empresarial.* Empresa Activa, 2005.

Galbraith, Jay R. *Designing Complex Organizations.* Reading: Addison Wesley. 1973.

Goodwin, Kim. *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services.* Nueva York: John Wiley & Sons, Inc. 2009.

Harrison, Sam. *Ideaspotting: How to Find Your Next Great Idea.* Cincinnati: How Books. 2006.

Heath, Chip, and Heath, Dan. *Pegar y pegar.* LID Editorial Empresarial, S. L., 2008.

Hunter, Richard y McDonald, Mark. «Getting the Right IT: Using Business Models» (Cómo conseguir la infraestructura de TI adecuada: uso de modelos de negocio). *Informe de Gartner EXP CIO Signature*, octubre de 2007.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Ediciones Granica, S. A., 2005.

Markides, Constantinos C. *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Medina, John. *Exprime tus neuronas: 12 reglas básicas para ejercitar la mente*. Gestión 2000, 2011.

Moggridge, Bill. *Designing interactions*. Cambridge: MIT Press, 2007.

O'Reilly, Charles A., III y Michael L. Tushman. «The Ambidextrous Organization» (La organización ambidiestra). *Harvard Business Review* 82, n.º 4 (abril de 2004), págs. 74–81.

Pillkahn, Ulf. *Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development.* Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

Pink, Daniel H. *Una nueva mente.* Editorial Kantolla, 2008.

Porter, Michael. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Ediciones Pirámide, S. A., 2009.

Roam, Dan. *Tu mundo en una servilleta.* Gestión 2000, 2010.

Schrage, Michael. *Juego serio: Cómo simulan para innovar las mejores empresas*. Harvard Business School Press, 2000/Paidós Empresa.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Nueva York: Currency Doubleday, 1996.

Weill, Peter y Vitale, Michael. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.



RESPUESTA DEL MERCADO

El mercado ha respondido de manera muy satisfactoria al libro *Generación de modelos de negocio*. La primera edición de cinco mil ejemplares se vendió en tan sólo dos meses, sin presupuesto de marketing ni el apoyo de un editor tradicional. La noticia sobre la publicación del libro se difundió exclusivamente mediante el boca a boca, blogs, sitios web, correo electrónico y Twitter. Lo más gratificante de todo fue la celebración espontánea de reuniones locales donde los lectores y los seguidores del Hub comentaron el contenido de *Generación de modelos de negocio*.

#BMGEN

@business_design Tres pasos para un uso efectivo de *Generación de modelos de negocio*: 1) Comprar el libro 2) Probarlo 3) Sorprenderse ;-) http://bit.ly/OzZh0
@Acluytens

¡Qué emoción, me acaba de llegar el libro *Generación de modelos de negocio*! Éste será un fin de semana de lectura... ¡Lo siento, cariño!!:-) #bmgen
@tkeppins

La casa sigue tranquila esta mañana de domingo. Disfruto de un capuchino mientras leo *Generación de modelos de negocio*.
@hvandenbergh

Tengo un dilema: ponerme al día con las lecturas de clase o entretenerme con *Generación de modelos de negocio* de @business_design...
@vshamanov

Acabo de recibir mi copia de *Generación de modelos de negocio* de @business_design, diseñada por @thinksmith Es más chulo de lo que pensaba #bmgen
@remarkk

Me voy a #ftjco para hacerle una visita a @ryantaylor y pedirle prestada su copia de #bmgen esta noche. ¡Qué tarde más emocionante!
@bgilham

Apenas puedo contener mis deseos de escribir anotaciones en todo el libro de #bmgen, pero es demasiado bonito como para estropearlo. Creo que necesito 2 copias. #bmgento
@skanwar

Acabo de recibir mi copia de *Generación de modelos de negocio*, es tan bonito como útil. ¡Enhorabuena!
@francoisnel

@business_design ¡Estoy IMPRESIONADO con todo lo que aprendí en #bmgen! ¡Muchísimas gracias por escribirlo!
@will_lam

Leyendo *Generación de modelos de negocio*... Probablemente sea el libro más cuidado e innovador que he leído.
@jhemlig

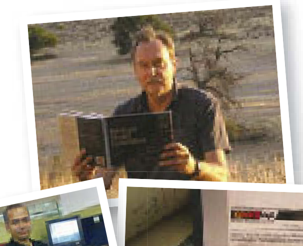
¡Estoy enamorada de mi copia! Gracias, @business_design #bmgen
@evelynso







¿Soy yo o todo Toronto está comprando una copia de *Generación de modelos de negocio*? #bmgen
@will_iam



Acabo de recibir mi copia de *Generación de modelos de negocio*. ¡Es genial! La nueva era de innovación en redacción de libros.
@Neerumarya

Acabo de recibir mi copia de *Generación de modelos de negocio*. Es un libro indispensable para los empresarios que rompen con las convenciones.
@Peter_Engel

Generación de modelos de negocio es un libro realmente increíble. Me siento como un niño con un regalo de Navidad. #bmgen
@mrchrisadams

¡Acaba de llegar mi copia de http://www.businessmodelgeneration.com! Es el mejor libro de negocios que he visto jamás. ¡Vaya! #bmgen
@snuikas

El libro *Generación de modelos de negocio* aportará profundidad a los debates actuales, a menudo superficiales, sobre los modelos de negocio #bmgen http://pic.gd/6671ef
@provice

Estoy leyendo *Generación de modelos de negocio* mientras ceno. El diseño del libro es exquisito. Una vez que lo ves, no hay vuelta atrás.
@roryoconnor

Me encanta haber participado en la creación del libro *Generación de modelos de negocio* y, ahora, ¡verlo publicado!
@pvanabbema

Eufórico, como un niño pequeño. Acabo de recibir mi copia de *Generación de modelos de negocio* http://tinyurl.com/l847fj El diseño del libro es increíble.
@santiago_rdm

Estoy leyendo *Generación de modelos de negocio*, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur: el mejor libro de gestión en mucho tiempo.
@JoostC

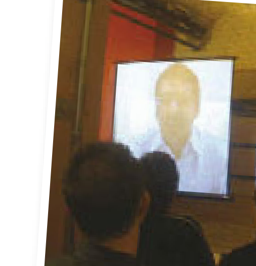
Tu gran experimento acaba de llegar a Japón. Primera edición de *Generación de modelos de negocio*. Un libro práctico y electrizante.
@CoCreatr

Acaba de llegar mi copia de *Generación de modelos de negocio*, de @business_design e Yves Pigneur. Es increíble haber hecho una DIMINUTA contribución.
@jaygoldman

@thinksmith @business_design @patrickpijl, ¡estoy feliz! El resultado es magnífico.
@dulk

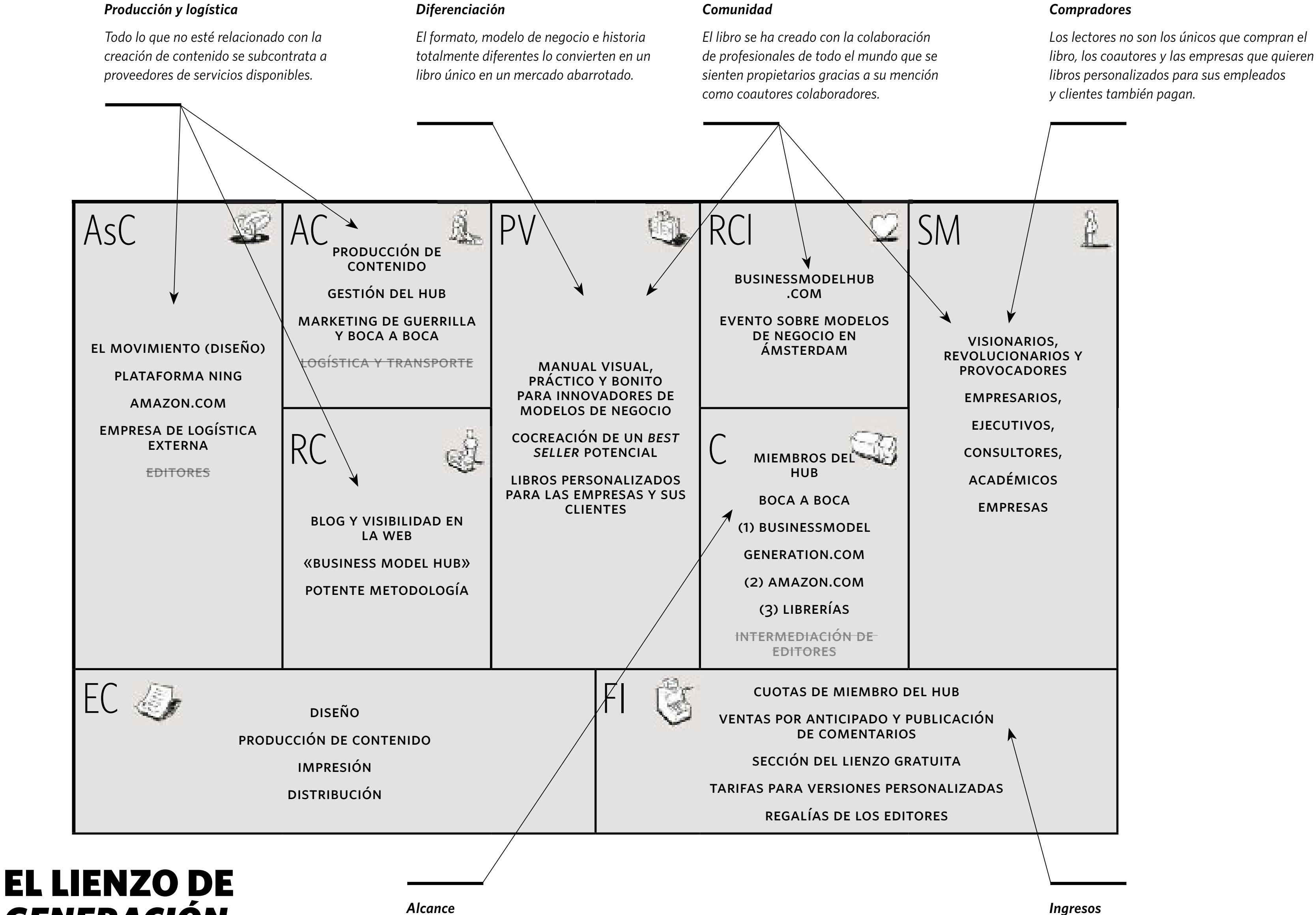
El libro #bmgen cayó en mis manos hace un par de días, ¡es fantástico! Buen trabajo, @business_design, @thinksmith y compañía.
@evangineer

Fue impresionante ver a más de 40 personas reunidas para reflexionar sobre la generación de modelos de negocio en Toronto #bmgento, ¡la ciudad está boyante!
@davidfeldt





Business Model Generation -
Toronto Meetup (#bmgento)
Event Information
Business Model Generation



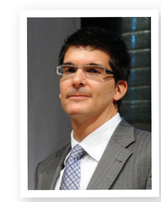
EL LIENZO DE *GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO*

Alcance

Una combinación de canales directos e indirectos y un enfoque en fases optimizan el alcance y los márgenes. La historia del libro se presta al marketing viral y al de boca en boca.

Ingresos

El libro se financió con la venta anticipada y las cuotas de los coautores. Se obtuvieron ingresos adicionales con las versiones personalizadas para las empresas y sus clientes.



Alex Osterwalder, autor

El Dr. Osterwalder es un autor, orador y asesor sobre innovación en modelos de negocio. Su método práctico para el diseño de modelos de negocio innovadores, que desarrolló en colaboración con el Dr. Yves Pigneur, es utilizado en todo el mundo por empresas de diferentes sectores como 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte, Telenor, etc. Antes, Alexander ayudó a crear y vender una empresa de consultoría estratégica, participó en el desarrollo de una organización no lucrativa internacional con base en Tailandia que lucha contra el sida y la malaria, e investigó en la Universidad de Lausana (Suiza).



Yves Pigneur, coautor

El Dr. Pigneur es profesor de sistemas de información de gestión en la Universidad de Lausana desde 1984 y ha trabajado como profesor invitado en la Georgia State University de Atlanta y la University of British Columbia de Vancouver. También colaboró como investigador principal en muchos proyectos de investigación relacionados con el diseño de sistemas de la información, ingeniería de requisitos, gestión de tecnologías de la información, innovación y comercio electrónico.



Alan Smith, director creativo

Alan es un pensador a gran escala obsesionado con los detalles. Es uno de los fundadores de la agencia de cambios llamada, acertadamente, The Movement. Esta empresa trabaja con clientes inspirados en la fusión del conocimiento de una comunidad, la lógica empresarial y el pensamiento de diseño. Los proyectos interactivos, de comunicaciones y de estrategia resultantes parecen artefactos del futuro, aunque siempre conectan con las personas de hoy. ¿Por qué? Porque diseña como si le fuera la vida en ello: todos los proyectos, todos los días.



Tim Clark, editor y coautor colaborador

Tim es un profesor, escritor y orador sobre temas relacionados con el mundo empresarial. Su perspectiva se basa en la vasta experiencia que le proporcionó la fundación y venta de una consultoría de estudios de mercado que atendió a empresas como amazon.com, Bertelsmann, General Motors, LVMH y PeopleSoft. La reflexión sobre modelos de negocio es esencial para su método *Entrepreneurship for Everyone* (Pensamiento empresarial al alcance de todos) de aprendizaje personal y profesional, y central para su trabajo doctoral sobre la portabilidad de los modelos de negocio internacionales. *Generación de modelos de negocio* es su cuarto libro.



Patrick van der Pijl, productor

Patrick van der Pijl es el fundador de Business Models, Inc., una consultoría internacional sobre modelos de negocio. Patrick ayuda a las organizaciones, empresarios y equipos de gestión a descubrir nuevas maneras de hacer negocios mediante la ideación, evaluación y aplicación de nuevos modelos de negocio. Los talleres, cursos de formación y sesiones de *coaching* de Patrick ayudan a los clientes a alcanzar el éxito.

Generación de modelos de negocio
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Título original: *Business Model Generation*

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (PDF): junio de 2011

ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com